



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

**A INFLUÊNCIA DOS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA GESTÃO DO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO E A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES
SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL**

ROSIMARY CARNEIRO SOUSA

Orientador: Prof. Doutor José Alberto Lopes Costa

São Luís

2019



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

**A INFLUÊNCIA DOS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA GESTÃO DO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO E A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES
SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL**

ROSIMARY CARNEIRO SOUSA

Dissertação apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em Estratégia de Investimento e
Internacionalização, conferido pelo Instituto Superior de Gestão.

Orientador: Prof. Doutor José Alberto Lopes Costa

São Luís

2019

Agradecimentos

Venho expressar minha profunda gratidão, em todas as formas de manifestação, primeiramente a Deus, que me permitiu concluir mais esta etapa profissional da minha vida.

Agradecer à minha família, pela compreensão e incentivo.

Estender meus agradecimentos aos meus amigos e companheiros do mestrado, que muito contribuíram com suas experiências e apoio, para que o curso fluísse de forma proveitosa para todos. Em especial, agradeço o empenho das amigas Franci Meire Gomes e Ângela Maria Costa de Souza.

Aos professores do mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização, pela troca de experiências e ensinamentos recebidos, em especial, ao professor Doutor José Alberto Lopes Costa, pela cordialidade, disponibilidade e presteza como orientador desta dissertação, contribuindo com seu conhecimento e sugestões de aperfeiçoamento.

Ao professor Doutor João Conrado de Amorim Carvalho, pela orientação e colaboração na realização do mestrado e na condução deste trabalho.

À amiga e Doutora, Maria Eugênia Rodrigues Araújo, pelo empenho e orientação na etapa conclusiva desta dissertação.

À Gracieles Silva, por seu profissionalismo e disponibilidade na normatização deste trabalho.

Agradeço também aos colegas e amigos de trabalho, pela compreensão, flexibilidade, participação e incentivo durante todo o processo de pesquisa e elaboração deste estudo, em especial, pela contribuição e presteza, ao Sr. Andrei Willians Carvalho Saraiva.

Gratidão!

Resumo

A gestão pública brasileira tem sido alvo de constantes mudanças e reflexões sobre a forma de como são administrados os recursos públicos, e como esta administração interfere na prestação de um serviço público eficiente. O presente estudo traz uma abordagem histórica sobre os modelos de administração pública brasileira: patrimonialista, burocrático e gerencial, e as influências destes regimes na gestão pública, desenvolvido no domínio de um órgão do Poder Judiciário maranhense. A investigação buscou identificar características desses modelos na gestão do Tribunal de Justiça do Maranhão, a partir da percepção dos servidores, avaliada por meio de uma pesquisa de Clima Organizacional. O estudo acentua o enfoque cultural como fator relevante na investigação do objeto abordado, apontando transições decorrentes de acontecimentos determinantes no ambiente de trabalho, observados durante a experiência da autora como servidora da instituição. Analisa os cenários e os dados obtidos, de modo a estabelecer reflexões sobre os pontos fortes e fracos identificados, intentando contribuir para a melhoria do Clima Organizacional da instituição e o aperfeiçoamento da sua gestão. A abordagem preza por maior eficiência na prestação dos serviços, melhor qualidade de vida como fator motivacional, tornando o trabalho mais produtivo, maior empenho e dedicação, visando à melhoria dos índices investigados, e maior efetividade na prestação dos serviços jurisdicional e administrativo, atendendo às necessidades sociais, com foco nas melhores práticas da Gestão Organizacional.

Palavras-chaves: Gestão Pública. Clima Organizacional. Cultura Organizacional. Modelos da Administração Pública Brasileira. Tribunal de Justiça do Maranhão.

Abstract

Brazilian public management has been subject to constant changes and reflections on how public resources are managed, and how this administration interferes with the provision of an efficient public service. This study presents a historical approach to Brazilian public administration models: patrimonial, bureaucratic and managerial, and the influence of these regimes on public management, developed in the domain of an organ of the Judiciary Power of Maranhão. The research sought to identify characteristics of these models in the management of the Court of Justice of Maranhão, based on the perception of the servers, evaluated through an Organizational Climate survey. The study emphasizes the cultural focus as a relevant factor in the investigation of the object approached, pointing out transitions due to determinant events in the work environment, observed during the experience of the author as servant of the institution. It analyzes the scenarios and the data obtained, in order to establish reflections on the strengths and weaknesses identified, trying to contribute to the improvement of the Organizational Climate of the institution and the improvement of its management. The approach emphasizes greater efficiency in service delivery, better quality of life as a motivational factor, making work more productive, greater commitment and dedication, aiming to improve the indexes investigated, and greater effectiveness in the provision of judicial and administrative services, taking into account the social needs, focusing on the best practices of Organizational Management.

Keywords: Public Administration. Organizational Climate. Organizational Culture. Models of the Brazilian Public Administration. Court of Justice of Maranhão.

Abreviaturas e Símbolos

A3P	Agenda Ambiental da Administração Pública do Ministério do Meio Ambiente
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GCA/IEMA	Gerência de Controle Ambiental do Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos
GPJ	Gratificação de Produtividade Judiciária
PLS	Plano de Logística Sustentável
TJ-MA	Tribunal de Justiça do Maranhão
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
TRE	Tribunal Regional Eleitoral
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFMA	Universidade Federal do Maranhão

Índice de Ilustrações

Figura 01	Modelo conceitual das hipóteses	53
Gráfico 01	Resumo do Clima Organizacional do TJ-MA por áreas	13
Gráfico 02	Percepção quanto ao Clima Organizacional	63
Gráfico 03	A percepção dos servidores quanto ao desempenho	64
Gráfico 04	A percepção dos servidores quanto ao seu reconhecimento na organização	65
Gráfico 05	A influência do Clima Organizacional no sentimento de realização profissional	66
Gráfico 06	Perfil de capacitação do gênero masculino	67
Gráfico 07	Perfil de capacitação do gênero feminino	68
Gráfico 08	Satisfação dos servidores quanto aos treinamentos oferecidos	72
Gráfico 09	Critérios para ocupação de cargos/funções no TJ-MA	73
Gráfico 10	Percepção dos servidores quanto ao controle do ponto	74
Gráfico 11	Preocupação do TJ-MA com a obtenção de resultados	76
Gráfico 12	Definição clara dos objetivos	77
Gráfico 13	Melhores práticas de gestão na realização dos trabalhos	78
Gráfico 14	Sentimento de orgulho dos servidores	79

Índices de Quadros

Quadro 01	Categorias pesquisadas no Clima Organizacional do TJ-MA por Áreas	14
Quadro 02	Ações voltadas à preservação ambiental	21
Quadro 03	Periódicos, dissertações, artigos e anais publicados no Brasil	37
Quadro 04	Elaboração da Hipótese 1	45
Quadro 05	Elaboração da Hipótese 2	52
Quadro 06	Elaboração da Hipótese 3	53
Quadro 07	As Variáveis do Clima Organizacional e os fatores avaliados	56
Quadro 08	Etapa 1- pré-análise dos dados aplicando a metodologia Análise de Conteúdo	61
Quadro 09	Etapa 2 - da exploração do material	62
Quadro 10	Discriminação dos respondentes por áreas e níveis de escolaridade	68
Quadro 11	(%) Percentual de respostas conforme Modelo de Administração Pública	70

Índice Geral

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Abreviaturas e Símbolos	iv
Índice de Ilustrações	v
Índices de Quadros	vi
1 Introdução	1
1.1 Temática	1
1.2 Descrição do problema	3
1.3 Objetivos	7
Como objetivos específicos, esta dissertação almeja:	7
1.4 Metodologia de investigação	8
1.5 Estrutura da dissertação	8
2. Revisão da Literatura e Modelo Teórico	10
2.1 Aspectos relevantes do clima organizacional	10
2.1.1 <i>Percepções do clima organizacional no contexto do Tribunal de Justiça do Maranhão</i>	12
2.1.2 <i>Aspectos conceituais da Cultura Organizacional e implicações na organização</i>	16
2.1.3 <i>A Cultura Organizacional no contexto das entidades públicas</i>	17
2.1.5 <i>A evolução dos modelos da administração pública brasileira</i>	22
2.1.5.1 <i>Reforma do Estado na administração pública brasileira</i>	23
2.1.6 <i>Modelo Patrimonialista</i>	24
2.1.7 <i>Modelo burocrático</i>	26
2.1.8 <i>Modelo gerencial</i>	28
2.2. Estado da arte	33
2.3 Enquadramento teórico	38
2.3.1 <i>O nepotismo e a corrupção no provimento de cargo público</i>	39
2.3.2 <i>O desempenho do serviço público na visão burocrática e gerencial</i>	45
2.4 Modelo Conceitual	54
3 Métodos	57
3.1 Procedimentos e desenho da investigação	58

3.2 Amostra, população e participantes da pesquisa	58
3.3 Medidas e instrumentos de coleta de dados e variáveis	59
3.4 Procedimentos de análise de dados	60
4 Análise dos Dados Obtidos e Discussão	63
4.1 Percepção dos servidores do TJ-MA	63
4.1.1 Dimensão perfil da amostra	66
4.2 Percepção da Gestão	68
5 Conclusões.....	80
5.1 Discussões e implicações para a teoria	80
5.2 Implicações para a gestão	82
5.3 Limitações e futuras investigações.....	82
Referências Bibliográficas	84
Anexo 1: Questionário de pesquisa	90

1 Introdução

1.1 Temática

A administração pública, no Brasil – tanto no enquadramento histórico quanto político – vem passando por várias transformações ao longo dos anos, facilmente observadas no conjunto das administrações públicas, em seus níveis Federal, Estadual e Municipal. Porém é forçoso compreender que este avanço está em fase de aprimoramento, haja vista as bases históricas que permearam a gestão dos recursos públicos por vastos períodos e exerceram influência sobre o comportamento dos gestores, que também almejam se adaptar à visão da Nova Administração Pública, como relatam as literaturas de Guimarães (2000), Paula (2015) e Bresser-Pereira (2015) sobre o tema.

Ademais, é possível identificar as distinções relacionadas aos conteúdos da gestão, vistos dentro de uma esfera pública *versus* uma esfera privada. Paula (2005) comenta que, no Brasil, devido à influência do pensamento neoliberal, não há uma preocupação acadêmica que fomente o ensino e a pesquisa na área da administração pública, uma vez que os esforços estão voltados majoritariamente para a habilitação e análise, com foco no setor privado.

Por outro lado, como estabelecido na própria Carta Magna brasileira, os atos dos gestores públicos estão condicionados às leis, e estes, como representantes do Estado, convergem para atender aos anseios da sociedade. Contudo, nem sempre isso acontece de forma satisfatória, o que pode ser comprovado por meio dos vários escândalos, que envolvem corrupção e desvios de recursos públicos. Paula (2005) crê que a situação vem se agravando à medida que o modelo macroeconômico aponta para um Estado Mínimo, o que implica na redução do aparelho burocrático e na crítica a tudo que se origina no Estado. Na perspectiva da autora, o Estado Mínimo está baseado no princípio da Eficiência, e, devido às bases burocráticas que o antecederam e causaram várias disfunções no aparelho estatal, persevera a ideia de que o Estado é sempre menos eficiente que o setor privado.

Nesse entendimento, nota-se a nítida urgência de buscar uma gestão pública com mais qualidade. Lima e Lima (2017), ao abordar o tema, priorizam como elementos importantes para definir a gestão: a qualidade, a produtividade e a missão. Os autores acreditam que uma organização pública com qualidade é aquela que tem capacidade de cumprir sua missão. Desta forma, uma entidade que preste um bom serviço, mas não alcance a todos, não está cumprindo

sua missão. Neste ponto, o autor deixa claro que uma instituição pública só consegue prestar um serviço de qualidade se agir com eficiência e efetividade, ou seja, fazer o que tem que ser feito, atendendo de forma acessível a todos os destinatários.

Lima e Lima (2017) salientam, entre outras temáticas, a distinção feita entre o setor privado e o público, caracterizada pelo fato de que, às organizações privadas, é facultado escolher o segmento de mercado que desejam atuar, enquanto que, às instituições públicas, não é dada esta opção, devido às suas atribuições legais de atender a todos, sem qualquer distinção.

As questões relacionadas à gestão na administração pública remetem a situações do cotidiano político, que estão em constante evidência. Várias são as percepções acerca dos atos públicos, mesmo porque os atos praticados pelo gestor público têm implicâncias diretas sobre a vida em sociedade, uma vez que a função do Estado, entre outras coisas, é atender ao interesse público.

Marini (2008) julga a transformação como um traço marcante da contemporaneidade, em que novos valores, hábitos e atitudes são frequentemente incorporados pela sociedade, mudando as condições econômicas, sociais e políticas, e fomentando as inovações tecnológicas. Frente a esse quadro, muda rapidamente o papel do Estado, que abandona algumas funções e assume outras, visando atender aos requerimentos dos novos tempos. Como consequência, os modelos de gestão pública precisam ser reinventados.

Morais (2009) pondera que, para classificar uma ação como eficiente, é preciso pressupor a realização das atribuições que lhe são conferidas, investidas dos atributos de presteza – que envolvem rapidez e prontidão – além de possuir qualidade e forma proficiente.

Diante dessa busca pela eficiência, as cobranças aumentam e o funcionalismo público tende a se adequar às novas demandas oriundas da sociedade, para a execução de suas atribuições, de forma a atingir resultados satisfatórios.

No presente trabalho, procura-se evidenciar, na contextura do Poder Judiciário maranhense, como estão se desenvolvendo as propostas de gestão pública, e como estas ações afetam o Clima Organizacional dos servidores. Ademais, visa-se a apresentar evidências dos modelos de administração pública brasileira, identificadas no âmbito do Tribunal de Justiça do Maranhão, sob a perspectiva dos servidores públicos.

1.2 Descrição do problema

As literaturas anteriormente citadas sustentam evidências de modificações na gestão da administração pública brasileira, como a procura pela eficiência, a transformação dos anseios da sociedade – caracterizada até mesmo pelo processo de globalização, que traz à tona novas tecnologias e serviços – e por respostas que satisfaçam as reais e atuais necessidades dos cidadãos. Em face deste cenário, a máquina pública se vê forçada a adequar-se para dar respostas satisfatórias à sociedade e ao mesmo tempo quebrar antigos paradigmas burocráticos, pautados em características de morosidade e ineficiência, que ainda permeiam o serviço público, como uma questão cultural que tenta ser desmistificada.

Souza e Mello (2014, p. 6) asseveram que:

[...] a essencialidade dos serviços públicos exige do Estado à contratação dos indivíduos mais qualificados e melhor capacitados para o cumprimento de tais funções, sendo que isso somente pode ser aferido mediante a aplicação de rígido concurso público. Não existe aqui espaço para personalismos e experimentações que possam ser danosas, seja ao erário público, seja à população, que não terá um serviço público funcionando a contento.

O concurso público, inserido pela Constituição Federal de 1988, foi um avanço no propósito de incorporar servidores mais qualificados, e também uma resposta ao modelo patrimonialista, no qual os cargos eram vistos como prebendas. Sobressai também, nesse íterim, a avaliação de desempenho, inserida por meio da Emenda Constitucional nº 109/98, como influência das mudanças de gestão no perfil do servidor público, refletindo o estabelecimento de um novo padrão de gestão de pessoas no órgão público, o qual valoriza a contribuição dos servidores na consecução dos objetivos para implantação de uma gestão pública mais eficiente.

Para Amaral (2006), o problema da imagem de ineficiência da máquina pública vai além do funcionalismo, compreende também relações autoritárias, que insistem em assolar o Estado e a sociedade brasileira, e que sustentam a burocracia estatal, com pouca capacidade de gestão, opaca e intransponível para o cidadão comum. No entendimento do autor, mudar significa valorizar efetivamente o servidor, melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços, reduzir a malha de vantagens cumulativas para alguns poucos, e evitar desperdícios. Consiste em olhar para a administração e para os servidores com outros olhos. Ou seja, parafraseando a linguagem política, mudar significa mexer em um vespeiro.

Amaral (2006) ratifica que a nova política estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento, atribuindo, ao conhecimento, a chave para inovar e melhorar a gestão pública, alterando a separação entre a decisão e a execução, buscando a qualidade de vida no trabalho (saúde física e emocional), valorizando a informação compartilhada, e criando um alto grau de envolvimento entre os dirigentes e os servidores no ambiente de trabalho.

Logo, se por um lado a entidade pública se esforça para atender à sociedade de forma eficiente, por outro, deve tentar manter um quadro de servidores comprometidos com esta finalidade. Para isso, faz-se precípuo mudar as posturas administrativas de gestão que não refletem positivamente no funcionalismo público.

Na visão de Garcia (2015), não há como ignorar as questões referentes à satisfação dos colaboradores, incluindo elementos que vão desencadear o aumento da motivação, o comprometimento com os resultados, assim como a melhoria contínua do ambiente de trabalho e da qualidade de vida neste ambiente. Diante disso, o autor avalia ser importante a compreensão da relação do Clima Organizacional com a qualidade dos serviços.

Nesse novo cenário, é comum haver vicissitudes, principalmente no que condiz aos princípios administrativos. Novas medidas são implantadas, as demandas de serviço podem aumentar, as exigências e cobranças tendem a ser maiores, muda-se a forma de execução, entre outras. O fato é que toda mudança está associada a certo grau de desconforto dentro da organização, e, no ambiente em que as instituições públicas estão inseridas, estas transformações são inevitáveis.

A reforma administrativa propõe uma administração pública de resultados, exigindo do servidor público qualificação, profissionalização, produtividade e eficiência, ou seja, que produzam resultados efetivos, alcançando os objetivos propostos. É crucial estabelecer uma nova visão de servidor público, baseada na primazia dos direitos e garantias fundamentais resguardados pela Constituição. Um servidor com uma nova consciência cidadã, voltada para a obrigação de atender à sociedade, com dedicação ao patrimônio público e ao trabalho eficiente e eficaz, com prestação de serviços de excelência à população (Moraes, 2009).

Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) enfatizam que as instituições públicas estão aderindo cada vez mais à lógica de mercado, concebendo o cidadão como cliente e adotando novas

políticas e práticas de gestão disseminadas na esfera privada. Isto se deve à propagação de concepções neoliberais, calcadas nas noções de Estado Mínimo e gestão por resultados.

Cumpra-se por em relevo que as organizações públicas estão gradualmente se aproximando dos modelos de administração aplicados na iniciativa privada, especialmente no que tange à cobrança para o cumprimento de metas e formulação de diretrizes para o alcance dos resultados pretendidos, ações que também podem trazer implicações de ordem pessoal.

Para Paula, Stefano e de Andrade (2011), como citado em Santos (1999), a maioria das pessoas especula que, por haver estabilidade na esfera pública, o ambiente se torna mais fácil de gerenciar, por ser mais agradável e sem conflitos. Todavia, os mesmos autores defendem que, para que prevaleça uma melhor integração entre o sistema e o indivíduo, torna-se imperioso que se estabeleça um Clima Organizacional favorável. Este Clima deve atender, tanto às necessidades pessoais dos indivíduos quanto da instituição, desta forma, torna-se factível gerenciar melhor a execução das tarefas e o alcance dos objetivos estabelecidos.

Neste sentido, é primordial que o gestor busque uma interação maior, não só com a realização das tarefas, mas também na demanda gerada para a concretização destas. Na entidade pública, isto envolve um aparato de ações que pode movimentar a máquina pública para o alcance dos seus resultados. Por esta vertente, torna-se viável avaliar a percepção dos funcionários e servidores públicos na realização de suas parcelas de responsabilidade, em conformidade com uma gestão pública eficiente.

A mudança do paradigma burocrático e a implantação da reforma gerencial nas organizações públicas não se baseiam apenas na transferência de tecnologias do setor privado para o público, também envolvem uma lógica própria. Esse processo aponta a necessidade de reflexão sobre o impacto destas transformações na subjetividade do servidor público e sobre o quanto a ideologia gerencial e as pressões advindas da atual gestão podem vir a prejudicar as relações de trabalho, em vez de desenvolvê-las (Siqueira & Mendes, 2014).

Bresser-Pereira (2015, p. 7) afirma que:

[...] a abordagem gerencial, também conhecida como ‘nova administração pública’, parte do reconhecimento de que os Estados democráticos contemporâneos não são simples instrumentos para garantir a propriedade e os contratos, mas formulam e implementam políticas públicas estratégicas para suas respectivas sociedades tanto na área social quanto

na científica e tecnológica. E para isso é necessário que o Estado utilize práticas gerenciais modernas, sem perder de vista sua função eminentemente pública.

Importa frisar que, para que um gestor alcance os objetivos propostos, tanto na esfera pública quanto na privada, é necessário contar com uma gestão de pessoas eficaz, o que implica avaliar, entre outras coisas, o Clima Organizacional. Essa análise possibilita identificar problemas relacionados à execução das tarefas e a motivação para a realização e cumprimento de metas e objetivos, o que converge para o resultado final.

As organizações públicas, no intuito de serem mais efetivas, têm procurado implantar sistemas de gestão por competências, buscando uma evolução cultural, que inclui uma atuação mais ágil e eficaz de seus servidores, com vistas a atender à reivindicação da sociedade. A preocupação dessas organizações com a competência e com o desenvolvimento de habilidades e atitudes de seus gestores é oriunda dos intensos reflexos das transformações econômicas, sociais e culturais, que influenciam o modo como estes agentes fazem seu trabalho (Lima & Lima, 2017).

Torna-se essencial refletir sobre as questões advindas da nova postura dos gestores públicos diante das tendências do modelo de gestão gerencial, no interesse de otimizar o alcance dos resultados, sem, no entanto, vir a comprometer a satisfação dos servidores com a organização pública. Entretanto, esta não é uma tarefa muito fácil, haja vista que, pelas linhas do direito administrativo, ao gestor público é conferido o direito à prática de atos discricionários, que lhe asseguram a razoável liberdade de atuação dentro dos limites da lei, conforme os critérios de conveniência e oportunidade. Muitas das vezes, isto implica em ações que podem vir a afetar o grau de satisfação dos servidores, como, por exemplo, decisões sobre ocupação de cargos de livre nomeação e exoneração, nem sempre baseadas em critérios estabelecidos de meritocracia, que resultam geralmente em descontentamento para alguns servidores.

Neste contexto, o papel do líder e seu estilo de liderança são fatores determinantes para desenvolver a satisfação dos funcionários. Bons líderes criam as condições possíveis para um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento das tarefas e à realização de novos projetos (Carvalho, 2017).

Após esta contextualização, justifica-se a escolha da temática sobre os modelos da Administração Pública brasileira pela sua relevância, especificamente no que concerne ao

processo de transição desses regimes no Tribunal de Justiça do Maranhão, que reflete diversas discussões, que atualmente demandam propostas voltadas a uma administração pública gerencial. Esta perspectiva implica na admissão de medidas administrativas que interferem na execução das tarefas, e na adoção de uma nova postura por parte dos servidores públicos.

Diante deste cenário, em que se faz necessária a adoção de novas posturas do gestor público, de modo a alcançar resultados voltados para a eficiência e eficácia da máquina pública, este estudo direcionado ao Poder Judiciário Maranhense intenta responder ao seguinte questionamento: **Qual dos modelos de gestão da administração pública brasileira está sustentando a percepção do Clima Organizacional vigente no TJ-MA?**

1.3 Objetivos

Além de empenhar-se para responder satisfatoriamente à situação-problema, esta dissertação apresenta outros objetivos que permeiam a pesquisa, no intuito de contribuir para a aplicação de melhores práticas de gestão dentro do órgão público estudado.

O objetivo geral deste estudo é identificar características dos modelos da administração pública brasileira na gestão do Tribunal de Justiça do Maranhão, e como estes modelos interferem no Clima Organizacional.

Como objetivos específicos, esta dissertação almeja:

- a) Identificar o modelo de administração pública brasileira predominante na gestão do Tribunal de Justiça do Maranhão, sob a percepção do Clima Organizacional dos servidores;
- b) Mapear a percepção dos servidores quanto ao Clima Organizacional ante as características dos modelos de Administração Pública brasileira, identificados no âmbito do Tribunal de Justiça do Maranhão;
- c) Verificar, por meio das informações obtidas na pesquisa de Clima, os pontos fracos e fortes percebidos pelos servidores no Tribunal de Justiça do Maranhão;

Os objetivos supracitados norteiam este estudo, buscando, através da pesquisa e da observação, identificar como as atitudes dos gestores – moldadas pelas características dos modelos da Administração Pública – afetam o Clima Organizacional dos servidores.

1.4 Metodologia de investigação

Esta pesquisa apresenta uma análise dos modelos de administração pública brasileira sob a ótica da gestão praticada no Tribunal de Justiça do Maranhão, e do Clima Organizacional dos servidores e comissionados, levando em conta os 12 anos após o primeiro concurso público realizado pela instituição.

O estudo enquadra-se na abordagem qualitativa, na qual foram consultadas fontes bibliográficas, produções acadêmicas, legislações, e documentos (normas e resoluções). Além disso, realizou-se um levantamento sobre o Clima Organizacional, por meio da aplicação de um questionário, elaborado na plataforma Google formulários e disponibilizado aos servidores em canais de divulgação *via intranet e e-mail*, e também presencialmente, durante as visitas feitas aos setores do órgão. Essas iniciativas visaram a obter a participação do maior número de respondentes e o levantamento dos dados possíveis, que possibilitassem alcançar os objetivos de forma satisfatória para subsidiar a proposta deste trabalho.

A pesquisa não intenciona apenas o cumprimento de uma dissertação de mestrado, mas também se propõe a servir como instrumento de colaboração para o desenvolvimento das melhores práticas no âmbito da instituição do Poder Judiciário.

1.5 Estrutura da dissertação

A estrutura da dissertação aqui apresentada é composta por cinco capítulos. O Capítulo 1. Introdução – trata da contextualização do tema, apresentando as bases para a problemática da pesquisa e os subsídios para o alcance dos objetivos. O Capítulo 2. Revisão de literatura e modelo teórico – coleciona um elenco bibliográfico que discorre sobre os conceitos e teorias envolvidas na temática escolhida, além de desfiar as abordagens científicas mais recentes sobre o assunto, discutindo várias perspectivas que dão relevância ao estudo.

O Capítulo 3. Métodos – relata a metodologia aplicada no estudo, os procedimentos e a forma que se deu a investigação, descrevendo o cálculo da amostra, a população e os participantes envolvidos, as variáveis de medidas e os instrumentos de escolha dos dados variáveis, os métodos de análise adotados, além dos recursos metodológicos necessários ao trato dos elementos empíricos.

O Capítulo 4. Análise dos dados obtidos e discussão – aborda quantitativa e qualitativamente os resultados obtidos na pesquisa, fazendo uma equiparação entre as bases teóricas e os dados coletados, os quais foram expostos na forma de gráficos e desenvolvimento teórico.

O Capítulo 5. Conclusão – apresenta as principais discussões e implicações para a teoria, a fim de contribuir cientificamente, os reflexos para a área da gestão organizacional, além das limitações e propostas de futuras investigações.

2. Revisão da Literatura e Modelo Teórico

2.1 Aspectos relevantes do clima organizacional

O clima organizacional é definido como uma atmosfera psicológica que envolve a empresa e seus funcionários em um dado momento (Luz, 2014).

As organizações públicas, sob a nova perspectiva gerencial, trazem muitos reflexos da esfera privada, implantando novos posicionamentos que influenciam, desde o comportamento do gestor até o perfil dos servidores, de modo a adequá-los, para que sejam alcançados adequadamente os objetivos da organização.

As grandes transformações do mundo dos negócios têm reestruturado o ambiente organizacional e exigido adaptações e respostas rápidas aos novos desafios resultantes de fatores como os avanços tecnológicos, a globalização e a competição acirrada, que impõem a emergência de novas estratégias. Este processo também atinge as instituições públicas, agravado por fatores como a legislação, a burocracia, a cultura e os diversos interesses políticos. Neste contexto, para as instituições públicas, não é suficiente apenas dispor de recursos financeiros, tecnologias e estruturas, compete, além disso, pensar nos seus colaboradores, partes essenciais deste processo (Costa & Schetinger, 2012).

Siqueira e Mendes (2014) esclarecem que, para que a organização atinja os resultados propostos, é crucial que o gestor busque incentivar os empregados/servidores envolvidos nessa busca, assim como lhe cabe tomar determinadas medidas administrativas. Porém, estas iniciativas e mudanças, por vezes, podem vir a provocar interferências na percepção dos empregados ou servidores em relação à organização, forçando um julgamento do ambiente sob a ótica de um local de trabalho agradável ou desagradável para se trabalhar. Os autores acrescentam que, visando a alcançar seus resultados e o maior comprometimento afetivo dos indivíduos, a organização joga com questões sentimentais, como o amor e a afetividade.

Diante disso, não se pode deixar de relacionar o Clima Organizacional com as questões emocionais que permeiam o indivíduo na relação profissional, pois são esses os fatores que moldam a satisfação ou insatisfação no desenvolvimento de suas atividades. Destarte, o trabalho executado por um indivíduo (servidor público) é ordenado pelos condicionantes emocionais presentes nas relações que este tem com a organização. Isto vai colaborar para o desenvolvimento

de princípios relacionados à lealdade, comprometimento e pertencimento junto ao órgão ao qual está inserido.

Devido à influência dessas emoções e à individualidade inerente a cada indivíduo, o Clima Organizacional pode ser percebido de formas diferentes por cada componente da organização. Logo, para alguns o Clima pode ser adequado, enquanto para outros, não. Nesse caso, as disfunções não devem ser vistas apenas pelo lado organizacional, mas também pela ótica individual (Beker, 2006).

Bonfim (2008, p. 29) entende:

[...] o clima como resultante da percepção do servidor acerca do ambiente de trabalho, incluindo suas práticas e conflitos, fazendo-se a seguinte distinção entre os conceitos de clima e cultura organizacionais: Cultura Organizacional compreende um conjunto de valores, crenças, pressupostos básicos, artefatos e criações que, compartilhados por um grupo, formam a identidade da empresa. Clima Organizacional compreende um conjunto de percepções globais compartilhadas pelos indivíduos, referentes às variáveis organizacionais (liderança, recompensa, conflitos...) que compõe o ambiente de trabalho.

Nesse diapasão, Bonfim (2008) justifica que o Clima exerce influência nos fatores ligados ao comportamento do indivíduo, tais como o desempenho, a motivação e a satisfação no trabalho. Isto demonstra que as motivações comportamentais e as relações que são estabelecidas entre os agentes organizacionais são inerentes ao Clima Organizacional, havendo uma influência mútua entre ambos, ora influenciando, ora sendo influenciado.

Pressupõe-se que, em um ambiente organizacional em que há predominância de um Clima Organizacional mais saudável, os funcionários/servidores executam o trabalho com mais satisfação e se sentem mais motivados para alcançar suas metas, favorecendo o surgimento de sentimentos de integração e reconhecimento por parte do indivíduo.

Silva e Vimecarte (2017), ao abordarem o tema da motivação, sobressaem a Teoria das Necessidades Humanas, de Abraham Harold Maslow (1908-1970), psicólogo que estabeleceu a ligação existente entre a motivação e a satisfação das necessidades do indivíduo, que vão desde as fisiológicas, de segurança, de relacionamento, estima até a realização pessoal, esta última, trazendo características ligadas ao fato de que o indivíduo se sente motivado ao ser reconhecido dentro do que se propõe a realizar. Desse modo, pode-se inferir que um indivíduo que se sinta realizado no trabalho que execute, o exerça com motivação e orgulho dentro dos valores compartilhados pela organização.

Paula, Stefano e de Andrade (2011), ao citar Paschoal (2006), aduzem que, quando os funcionários têm orgulho do empreendimento em que trabalham, isto é refletido na forma como executam suas funções, caracterizando assim, o Clima ideal para toda empresa.

Partindo das diversas definições, o Clima Organizacional é remetido a três palavras-chave, que estão quase sempre presentes: a satisfação dos funcionários, a percepção dos funcionários e a Cultura Organizacional. Luz (2014) revela que a satisfação dos funcionários é a expressão mais presente nos conceitos de Clima Organizacional, seguida da percepção dos funcionários, e, por fim, da Cultura Organizacional, a qual estes julgam ser face da mesma moeda quando se fala de Clima Organizacional.

Diante desta discussão, torna-se perceptível a importância de mensurar o Clima Organizacional, como suporte básico ao alcance de resultados. Para tanto, convém usar de instrumentos que possibilitem o diagnóstico do Clima em determinado momento.

Luz (2014) acredita que a pesquisa de Clima Organizacional seja um método formal e pertinente para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho. Essa investigação revela o contexto atual que uma organização se encontra em relação à ótica do funcionalismo em um dado momento, levantando pontos que merecem ser avaliados, para que se busque garantir um ambiente harmônico, voltado ao bom andamento das tarefas e ao bem-estar dos funcionários no exercício de suas funções.

A partir dos conceitos encontrados na literatura sobre o tema acima apresentado, Paula, Stefano e Andrade (2011) adotam, como definição de Clima Organizacional, o conjunto de percepções originadas pelos servidores em um determinado momento, resultantes da implementação de ações administrativas de gestão, que implicam no grau de satisfação ou insatisfação com a organização.

2.1.1 Percepções do clima organizacional no contexto do Tribunal de Justiça do Maranhão

Como discutido anteriormente, a análise do Clima Organizacional é imprescindível para obter dados que auxiliem o setor de Recursos Humanos no desenvolvimento de ações que possam contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho. Neste sentido, o Tribunal de Justiça do Maranhão vem se preocupando com as questões ligadas ao Clima Organizacional, realizando pesquisas através do Departamento de Recursos Humanos, e buscando identificar o nível de satisfação dos servidores. Com esta finalidade, realizou, em 2016, a primeira pesquisa de Clima

Organizacional voltada aos magistrados e servidores, que alcançou o número de 2.185 (dois mil, cento e oitenta e cinco) participantes, de um total de 5.126 (cinco mil, cento e vinte seis) servidores, conforme dados extraídos do Relatório da I Pesquisa de Clima Organizacional TJ-MA.

Este primeiro Relatório possibilitou verificar resultados sobre o *ambiente e condições de trabalho, a relação institucional e as questões ligadas à gestão de pessoas e lideranças*. No contexto geral, a categoria Clima Organizacional atingiu conceito final *Razoável*, e esta dissertação destinou-se a encontrar evidências de alterações neste resultado.

Em relação ao Clima Organizacional, os percentuais foram analisados por áreas, como demonstrado no Gráfico 1.

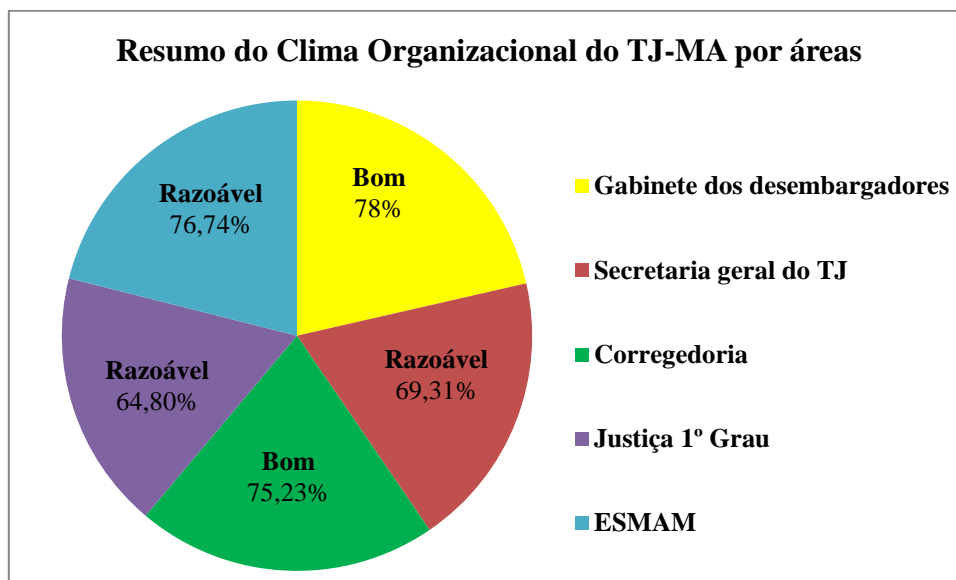


Gráfico 1. Resumo do Clima Organizacional do TJ-MA por áreas
Fonte: Adaptado do Relatório da I pesquisa do Clima Organizacional

Os resultados das demais categorias pesquisadas, tal qual as variáveis, estão sintetizadas no Quadro 1.

Área Temática	Variáveis	Índice (%)	Resultado
Ambiente e Condições de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Relação com o trabalho; • Condições Físicas de trabalho; • Relacionamento/Integração; • Identidade 	73,69%	Bom
Relação Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza Organizacional; • Comunicação Organizacional; • Ênfase na Participação; 	63,90%	Razoável
Gestão de Pessoas e Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento; • Tolerância Existente; • Estilo Gerencial; • Qualidade de vida no Trabalho; 	61,66%	Razoável

Quadro 1. Categorias pesquisadas no Clima Organizacional do TJ-MA por áreas

Fonte: Adaptado do Relatório da I Pesquisa do Clima Organizacional

O questionário ainda contou com duas perguntas livres. A primeira apurou as principais razões de o servidor trabalhar na instituição, analisando duas variáveis: a estabilidade financeira e o salário. Segundo os resultados obtidos, 70% apontam para a estabilidade financeira e 30%, para as questões salariais. Este *feedback* deve-se ao fato de que a pesquisa foi respondida por 48% de servidores efetivos, sendo, o restante dos respondentes, composto por magistrados (9%) e comissionados (36%). A segunda questão livre abordou os fatores que poderiam colaborar para a melhoria do Tribunal de Justiça, analisando as seguintes variáveis: oferecimento de mais benefícios, valorização dos servidores, oportunidades de crescimento profissional, entre outros. A maioria das respostas apontou para a valorização dos servidores, que atingiu um percentual de 51%.

Embasadas nestas questões, como sugestões de melhoria em relação ao local de trabalho, os participantes enfatizaram os seguintes pontos: valorização, pagamento das perdas inflacionárias, cursos, benefícios e plano de cargos.

Enfim, a aplicação da I Pesquisa de Clima Organizacional dos servidores do Tribunal de Justiça do Maranhão (TJ-MA), refletiu a preocupação da administração com a gestão de pessoas, como parte integrante de uma gestão voltada para a qualidade na prestação dos serviços e no alcance dos resultados. A Pesquisa apontou duas variáveis que merecem atenção da gestão quanto à percepção dos servidores, que foram refletidas nos sentimentos de falta de valorização e

de reconhecimento. A pesquisa deu subsídios para o desenvolvimento de estratégias, sugeridas como soluções para os principais problemas que afetam o Clima Organizacional dos servidores.

Após a apresentação da I Pesquisa de Clima Organizacional, realizada pelo setor de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça do Maranhão, o presente trabalho visa a contribuir para a continuidade das melhores práticas de gestão de pessoas, tendo, como fundamento, a percepção sobre o atual Clima Organizacional, levantada por meio da aplicação de uma pesquisa de satisfação dos servidores, em confronto com as características dos modelos de administração pública brasileira presentes no TJ-MA. A pesquisa procurou obter informações suficientes e adequadas, capazes de fornecer um retrato do atual cenário, de forma a complementar e fomentar a aplicação de medidas corretivas que se fizerem necessárias.

Ante as abordagens citadas, o valor do Clima Organizacional é perceptível dentro da organização, contudo, faz-se necessário associar vertentes da Cultura Organizacional para melhor percepção do Clima.

Preocupar-se com o Clima Organizacional é uma postura que diferencia uma empresa da outra no que diz respeito a uma boa gestão, pois, as que assim o fazem, não consideram o capital humano apenas como um mero recurso (Paula, Stefano & Andrade, 2012). Porém, deve-se entender que o Clima Organizacional também pode ser influenciado pela cultura da organização.

Oliveira e Campello (2008) corroboram o pensamento de que as várias culturas existentes nos empreendimentos contribuem para as diversas alterações que o Clima Organizacional possa sofrer. Os autores complementam que “A cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento” (Ibid., p. 6).

Convém esclarecer que a Cultura Organizacional se refere à maneira como os funcionários/servidores percebem as idiossincrasias culturais da organização, e não ao grau de satisfação destes em relação à mesma. Pois, enquanto as pesquisas sobre cultura buscam mensurar a visão do funcionário/servidor sobre a organização, a satisfação com o trabalho objetiva medir uma resposta afetiva ao ambiente de trabalho (Robbins, 2002).

Compreendendo que a Cultura Organizacional pode exercer influência sobre o comportamento do indivíduo, e isso pode vir a afetar o Clima Organizacional, fez-se primordial

investigar alguns aspectos que norteiam esse tema, a fim de alcançar melhor embasamento teórico para o estudo.

2.1.2 Aspectos conceituais da Cultura Organizacional e implicações na organização

As organizações são distinguidas por suas peculiaridades, devido a cada uma possuir sua própria cultura. Deste modo, o comportamento diário dos membros de uma organização é orientado por normas informais e não escritas, representadas pela cultura organizacional. E são estas normas que também direcionam as ações para o alcance dos objetivos organizacionais (Chiavenato, 2004).

Neste raciocínio, a cultura é vista como um elemento de diferenciação entre uma organização e outra, devendo-se isto ao fato de existirem questões próprias de cada grupo. Pires e Macêdo (2006) acreditam que a cultura é desenvolvida a partir da reunião de pessoas para o desenvolvimento de uma determinada atividade, na qual são construídos hábitos e linguagem particulares. Para os autores, falar em cultura é fazer uma ligação da capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo que está inserido.

As várias situações administrativas enfrentadas pelas organizações têm embasamento nas crenças e tradições que cada indivíduo possui, e isso define o comportamento de executivos e trabalhadores, e também explica os ciclos viciosos de comportamentos, causados por crenças, atitudes e valores (Motta, 1996).

Barbosa (1996, p. 11) assevera que Cultura Organizacional “É um sistema de símbolos e significados de domínio público, no contexto do qual as tarefas e práticas administrativas podem ser descritas de forma inteligível para as pessoas que delas participam ou não”. Nesta acepção, a Cultura Organizacional é vista como uma variável relevante no processo investigatório do comportamento da organização, mas que, na visão do autor, não é um produto interno criado pela empresa, tampouco algo que se carrega para dentro dela.

Abordar a Cultura Organizacional implica em examinar a adaptação do indivíduo à realidade do grupo que está inserido, por meio da observação dos valores e crenças partilhadas pelos membros destes grupos (Pires & Macêdo, 2006).

Percebe-se que a Cultura Organizacional sobressai como variável determinante para analisar o comportamento dos indivíduos na organização, posto que possa influenciar na

execução do trabalho e no grau de desempenho dos funcionários/servidores, algo que se torna notório no desenvolvimento de suas atribuições.

As diferentes abordagens apresentadas sobre o tema evidenciam o peso da Cultura Organizacional como variável de apoio à gestão de pessoas, principalmente no âmbito estratégico, uma vez que é perceptível a sua influência nas relações de trabalho.

Analisando a organização pelo aspecto dinâmico, o presente trabalho concebe a Cultura Organizacional como um ingrediente conexo aos elementos internos e externos da organização pública, moldado por valores e enfoques sociais que exercem influência nos padrões de comportamento dos servidores.

2.1.3 A Cultura Organizacional no contexto das entidades públicas

Souza e Mello (2014) ratificam que as organizações públicas vêm passando por modificações, e as adaptações às novas tendências são pertinentes para alcançar a nova proposta de gestão pública. Com isso, a adoção de novas posturas do gestor público reflete também na Cultura Organizacional em que está inserido.

De certo que adequar-se às transformações, quando se tem uma cultura formada sobre bases tradicionais, não é uma tarefa das mais fáceis, principalmente em se tratando da entidade pública, pois isto implica em defrontar-se com antigos padrões culturais, dominados por delineamentos patrimoniais e burocráticos que se estenderam ao longo dos anos.

Nota-se que as mudanças correspondem a um processo gradual, e a sua consolidação é influenciada pelas bases históricas a que estão submetidos o gestor e a própria organização.

Saraiva (2002) revela que, nas organizações públicas, há uma tendência à monotonia, advinda dos moldes de como estão organizados os processos de trabalho. O autor relata a percepção de que, nas entidades públicas, existem obstáculos à inovação e criação de ambientes propícios ao desenvolvimento de novas habilidades, que se devem ao fato de haver maiores reflexos no tocante à cultura, do que nas organizações privadas. Isto decorre de um nível de apego à forma tradicional pela qual as atividades estão organizadas, que surte efeitos indesejados sobre as iniciativas de inovação.

Marcelino (2003) destaca que os esforços de inovação e renovação do poder governamental iniciaram com os processos de reforma administrativa propostos no Brasil, no período que vai de 1930 até meados de 1945.

As reformas administrativas corresponderam a um impulso para otimizar a aplicação das políticas públicas, descentralizando o Estado e buscando novas tendências de gestão que se preocupassem em mudar, em um primeiro momento, o modelo falível de burocratização da máquina pública, buscando maior eficiência na execução dos processos. Porém, é comum que, em todo processo de mudança, as organizações enfrentem dilemas culturais, que deverão ser estudados e tratados.

Partindo desse ponto, infere-se que a Cultura não é um processo formal, em que os funcionários devem seguir um padrão comportamental. O comportamento, no ambiente de trabalho, reflete os fatores culturais que estão moldando as atitudes dos indivíduos que integram a instituição. No contexto das organizações públicas, é possível observar a manifestação de forças entre o “novo e o velho”, isto é, por um lado, constata-se a tendência à inovação, proveniente das transformações organizacionais no mundo contemporâneo, e, por outro, percebe-se os indícios de uma burocracia arraigada (Pires & Macêdo, 2006).

Amaral (2006) sustenta que, na administração pública, existe uma ferrenha oposição a qualquer mudança efetiva, e isto está baseado na racionalidade instalada, ante uma duplicidade de discurso genérico de mudanças. O autor explana que o problema não se remete somente ao funcionalismo, mas envolve questões autoritárias que marcam o Estado e a sociedade brasileira, sustentadas pela burocracia e pouca capacidade de gestão. Nesse caso, mudar significa valorizar o servidor, melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços, diminuir a malha de vantagens cumulativas para uma minoria e evitar desperdícios.

Melati e Janissek-Muniz (2017), citando Bergue (2010), destacam a incorporação de traços paternalistas, alguns derivados da própria legislação, como licenças, vantagens e concessões, que beneficiam excessivamente alguns agentes em detrimento da média.

A mudança se faz oportuna, no desejo de obter maior controle dos gastos e dos resultados oriundos das ações dos gestores públicos. Neste caso, vale ressaltar os avanços tecnológicos como aliados do processo.

As inovações tecnológicas e a globalização econômica vêm impactando fortemente o cenário empresarial, o que gera um estado permanente de reformulações estratégicas por parte dos gestores, e, no contexto das organizações públicas, não é diferente (Santos, 2014).

Abrucio (1997) admite que a globalização e todas as transformações tecnológicas trouxeram impactos à estrutura do Estado, forçando-o a estabelecer uma eficiência adaptativa para melhor atender às próprias demandas internas e externas. Em razão disto, nota-se que a Cultura Organizacional, principalmente nas organizações públicas, é pressionada a inovar, tanto no que se refere aos aspectos administrativos quanto em relação à política existente, mas ainda encontra barreiras muito fortes devido à cultura burocrática.

Dando continuidade ao exame da Cultura Organizacional no horizonte das organizações públicas, Rocha, Rocha, Biazotto e Leite (2017) chamam a atenção para a cultura do desperdício, prática que contribui para o aumento do consumo e para o comprometimento da sociedade e do planeta. Os autores defendem as mudanças conceituais e estruturais do século XXI e a importância dos gestores públicos darem uma guinada em termos de valores, concepções e práticas, a fim de se estabelecer uma verdadeira revolução na cultura da administração pública brasileira, possibilitando a adaptação às transformações culturais e exigências da sociedade contemporânea.

Neste sentido, novos conceitos surgem no interesse de adequar a gestão pública aos novos anseios sociais, como a ideia de sustentabilidade, trazendo para o Estado a responsabilidade de ser agente administrativo na promoção de um ambiente sustentável.

A Constituição de 1988 sustenta este dever do Estado, quando, no seu Art. 225, dispõe que: “Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações”.

As novas tendências sociais, tal qual a própria dinâmica evolutiva na qual estão inseridas as organizações públicas, convergem para uma redefinição de conceitos e estratégias, que visem a alcançar diferentes meios de operacionalizar a máquina pública, o que implica na adoção de novos comportamentos, novas regras e necessidade de adaptação.

2.1.4 Percepções de mudança de cultura no Poder Judiciário maranhense

Seguindo a contextualização atinente aos constructos culturais no campo das entidades públicas, vale frisar que o Tribunal de Justiça do Maranhão, objeto de estudo desta pesquisa, vem se adaptando às novas propostas de mudança. No que se refere ao tema da responsabilidade ambiental, este reverbera como prioridade no Poder Judiciário Estadual, indo de encontro à antiga cultura do desperdício arraigada na administração pública, conforme citado em Rocha et al. (2017).

O Núcleo de Gestão Socioambiental foi instituído, em consonância com a Resolução nº 50/2016 e Resolução nº 201/2015, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). As atividades do Núcleo buscam articular, potencializar e implantar iniciativas voltadas para a sustentabilidade no Judiciário maranhense, em parceria com setores estratégicos, como as Diretorias de Recursos Humanos, Administrativa, Financeira, Engenharia e Informática. As ações são norteadas pelo Plano de Logística Sustentável (PLS) e um desembargador como presidente da Comissão (Relatório 2017, Núcleo de Gestão Socioambiental do Judiciário Maranhense).

Atualmente o TJ-MA integra a rede de sustentabilidade do Maranhão, definida como *Ecoliga* da Justiça, que é composta por outros órgãos, como: o Tribunal Regional Eleitoral (TRE), o Tribunal Regional do Trabalho (TRT), a Justiça Federal, a Universidade Federal do Maranhão (UFMA), a Universidade Estadual do Maranhão, e o Ministério Público, cujo principal objetivo é a integração das ações dos diversos órgãos, visando à redução de custos, à logística integrada de veículos, à capacitação e produção científica, à gestão de resíduos sólidos, e às compras sustentáveis e compartilhadas. O TJ-MA também aderiu à Agenda Ambiental da Administração Pública do Ministério do Meio Ambiente – A3P (Relatório 2017, Núcleo de Gestão Socioambiental do Judiciário Maranhense).

O Programa conta com o apoio da atual gestão, que percebe a colaboração desse movimento para a melhoria das práticas no âmbito do Poder Judiciário, reforçando valores de consumo mais consciente, economia e conservação dos recursos materiais, como também incentivam ações voltadas para hábitos sustentáveis. Posto isto, a administração pública:

[...] estrutura-se em seis eixos temáticos prioritários, fundamentados pela política dos 5R's: Repensar, Reduzir, Reaproveitar, Reciclar e Recusar o consumo de produtos que gerem impactos socioambientais significativos. Os seis eixos temáticos são: Uso racional dos recursos naturais e bens públicos; Gestão adequada dos resíduos gerados; Qualidade

de vida no ambiente de trabalho; Sensibilização e capacitação dos servidores; Compras públicas sustentáveis e Construções sustentáveis (Conselho Nacional de Justiça)¹.

Observa-se a busca pela evolução cultural dentro das organizações públicas, principalmente no que diz respeito à cultura do desperdício, como já salientaram Rocha et al. (2017).

No propósito de dar maior transparência às ações realizadas, estão descritas, no Quadro 2, algumas destas ações que vêm sendo implantadas, conforme disposto no Relatório (2017) do Núcleo de Gestão Socioambiental do Judiciário Maranhense:

VARIÁVEL	AÇÕES	RESULTADOS
Eficiência Energética	Revisão de contratos em 28 unidades judiciais, com economia prevista em mais de R\$ 500 mil por ano.	Substituição de 1.200,00 lâmpadas comuns por led em todo o Centro Administrativo, realizado por meio da Chamada Pública da Cemar, sem nenhum custo.
Eficiência Hídrica	Reutilização da água dos aparelhos de ar condicionado na área do jardim.	Redução de consumo com água potável.
Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho	Parceria com a Universidade Federal do Maranhão (UFMA).	Atendimento de 800 servidores, com 4.000 procedimentos nas áreas de Fisioterapia, Medicina, Psicologia, Nutrição e Educação Física.
Gestão de Resíduos	Ampliação da gestão de resíduos para quatro unidades judiciais de São Luís.	Aquisição de containers de 1.000 litros para armazenamento de resíduos e coleta seletiva de resíduos eletrônicos. A destinação melhorou a renda de 14 catadores e suas famílias, passando de R\$ 100,00 para R\$ 1.000,00 aproximadamente.
Programas de Descontos e Vantagens para servidores	Parcerias com 85 empresas, contemplando atividades como: lazer, alimentação, educação, saúde, automotivo, dentre outros.	Maior oferta de qualidade de vida ao servidor.

Quadro 2. Ações voltadas à preservação ambiental

Fonte: Adaptado do Relatório (2017) do Núcleo de Gestão Socioambiental do Judiciário Maranhense

¹ Recuperado de: <http://www.cnj.jus.br/noticias/judiciario/85236-sustentabilidade-agenda-ambiental-chega-a-justica-maranhense>.

Importa destacar que, ao pesquisar sobre a gestão na administração pública brasileira, nota-se a influência histórica do país sobre a atual relação de gestão dos recursos públicos, decorrente de crenças, valores e práticas de gestão criadas ao longo dos anos.

Como já visto, o processo de mudança é uma realidade, e pode-se dizer que uma vertente sem volta, haja vista os avanços oriundos da globalização e dos novos anseios sociais, que ditam novos rumos para a gestão da coisa pública. Neste ponto do estudo, convém estudar como se deu a evolução dos modelos que nortearam os novos paradigmas na gestão pública.

2.1.5 A evolução dos modelos da administração pública brasileira

Para um melhor entendimento dos modelos de administração pública, torna-se basilar conhecer os tipos de dominação. Na acepção de Weber (2000, p. 139), “[...] dominação é a probabilidade de encontrar obediência para ordens específicas (ou todas), dentro de determinado grupo de pessoas”. O autor pontua que a dominação não significa toda possibilidade de exercer poder ou influência sobre outras pessoas, mas a autoridade pode apresentar bases em vários outros motivos de submissão.

Conclui-se que é preciso que haja a aceitação do poder por parte dos dominados, para que exista a obediência, o que caracteriza a dominação como o somatório do poder junto à crença na legitimidade. Na gestão pública, é perceptível essa relação de dominação, na qual o administrador (dominador) exerce autoridade sobre os servidores (dominados). Isto é constatado dentro da entidade até por linhas hierárquicas.

De acordo com Weber (2000, p. 141), há três tipos de dominação legítima, a saber:

- a) Dominação de caráter racional-legal, este modelo é baseado na crença da legitimidade, neste aspecto de dominação segue-se leis, normas e regulamentos e não o indivíduo. É neste tipo de dominação que se baseia a Burocracia.
- b) Dominação de caráter tradicional, neste tipo de dominação a regra é baseada nos costumes, nas crenças e tradições e na legitimidade daqueles que em virtude dessas tradições representam a autoridade, ou seja, segue o famoso parafraseado “sempre foi assim”. O gestor governa não porque foi analisado seus méritos, suas competências, mas porque existe uma tradição familiar, por exemplo.
- c) Dominação de caráter Carismático é o domínio exercido através do carisma, exercido do poder heróico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por estas criadas. Isto é, é o tipo de dominação onde são conferidas ao indivíduo (o dominador) qualidades extraordinárias, que fazem com que seus súditos lhe confiram uma lealdade, por vezes seguidas às cegas.

Conhecer as formas de dominação é importante para auxiliar na compreensão das características dos modelos de gestão da administração pública brasileira nas organizações, e para conceber as bases históricas destes modelos na evolução da gestão pública.

2.1.5.1 Reforma do Estado na administração pública brasileira

Historicamente a administração pública brasileira vem passando por diversas reformas e contrarreformas para se adequar às novas demandas sociais, no intuito de melhorar o desempenho da máquina governamental e, conseqüentemente, alcançar objetivos que atendam às expectativas dos cidadãos (Castor & José, 1998).

Depreende-se que a sociedade está inserida em um contexto dinâmico de transformações, que acontecem em escala global. Isto se traduz em novos desafios, demandas e anseios sociais, que requerem resultados satisfatórios por parte dos Governos. Em face desta realidade, os Estados se vêm pressionados a evoluir e acompanhar as mudanças sociais, e, para tanto, a adequação se faz necessária.

O processo de reforma do Estado teve influência de algumas tentativas de modernização da máquina estatal, sucedidas a partir de 1930. Porém, seus avanços foram gradativamente reduzidos e até eliminados, devido ao conservadorismo e ao tradicionalismo da burocracia estatal (Castor & José, 1998).

As reformas do Estado ganharam força no Brasil, no ano de 1990, influenciadas pelos seguintes fatores:

- Características patrimoniais e autoritárias do Estado e da administração pública no Brasil;
- A crise do nacional-desenvolvimentismo e a ascensão do desenvolvimento dependente e associado;
- A visão dos organismos financeiros internacionais e o Consenso de Washington (Paula, 2005, p. 105).

Devido à crise generalizada instalada no Estado e a ideia de defender o Estado como *res publica*, descaracterizando o domínio do patrimônio público como privado (modelo patrimonialista), é que, no ano de 1990, a reforma do aparelho estatal tornou-se imperativa (Chiavenato, 2006).

É preciso entender que reformar o Estado não significa desmantelá-lo ou diminuir sua capacidade regulatória, ou seu poder de lidar com as mudanças na definição de novos rumos, mas

abandonar antigas visões de um Estado assistencialista e paternalista, antes concentrado em ações diretas de produção de bens e serviços (Bresser-Pereira, 2005).

No século XXI, a reforma administrativa do Estado ganha impulso, objetivando torná-lo mais forte, aumentando sua capacidade de produzir governos democráticos, que sejam mais responsáveis e representativos, protegendo os direitos civis, garantindo mercados e, conseqüentemente, sendo mais liberal na promoção da justiça social (Bresser-Pereira, 2009).

Nessa conjuntura de transição, para organizar o Estado:

[...] as instituições estatais passaram por várias situações de reformas administrativas, podendo ser observado tal fato na vasta literatura a respeito, o que nos conduz à verificação de adoção de modelos de administração e gestão de diferentes formas, em regra, possibilitando a experiência de modelos na administração pública em momentos diversos da nossa recente história do Estado brasileiro, considerando, como marcos, parte do período imperial, bem como no modelo republicano, sendo tais momentos históricos, o referencial para a identificação dos modelos adotados na administração pública brasileira (Campelo, 2010, p. 1).

Diante do exposto, é lícito dizer que as reformas do Estado tiveram influências diretas na constituição dos três modelos de gestão adotados no Brasil, os quais nortearam a administração pública brasileira, e constituíram as bases históricas para o entendimento do papel do Estado e das várias reformas que permeiam a máquina pública ao longo dos anos. O primeiro foi o modelo patrimonialista, seguido do modelo burocrático, e, por último, o modelo gerencial. Estes modelos fazem uma relação entre política e administração, levando a uma reflexão entre as funções políticas e a execução das políticas públicas.

A partir deste ponto da pesquisa, fez-se necessário levantar os constructos que nortearam os modelos da administração pública brasileira, a fim de entender suas peculiaridades, e como estas interferem na gestão das organizações públicas, objeto deste estudo, iniciando pela administração pública patrimonialista.

2.1.6 Modelo Patrimonialista

O Estado moderno passou por várias fases, iniciando dentro de um regime autoritário e patrimonial, nos séculos XVI e XVII, época em que o Brasil era colônia de Portugal. Este regime estava fundamentado nos moldes de Estado Absolutista, organizados pelas monarquias patrimoniais (Bresser-Pereira, 2009). Isto significava dizer que não havia distinção entre o patrimônio (privado) do monarca absoluto e o patrimônio público (Campelo, 2010).

Weber (2000) elucida que, no modelo patrimonialista, havia um relacionamento baseado em troca de favores, uma vez que o rei dependia dos seus súditos para manter a prestação de serviços e o seu poder político. O autor explica que a legitimidade desse regime de governo se apoiava na crença da santidade de ordens e nos poderes senhoriais, sendo que, dentro de uma linguagem hierárquica, o dominador não era visto como um superior, e sim como um senhor pessoal, da mesma maneira como o quadro administrativo não era composto por funcionários, mas por servidores pessoais. O quadro administrativo tinha, portanto, suas bases na dominação tradicional, a qual, analisada no seu aspecto puro, não possuía as seguintes características:

- “competência” fixa segundo regras objetivas;
- hierarquia racional fixa;
- nomeação regulada por contrato livre e o ascenso regulado;
- formação profissional (como norma);
- (muitas vezes) o salário fixo e (ainda mais frequentemente) o salário pago em dinheiro (Weber, 2000, p. 149).

A partir do exposto, consegue-se extrair algumas características do modelo patrimonialista, como, por exemplo: o clientelismo, a ausência de profissionalismo, o serviço personalizado, a inexistência de especialização profissional – em que os cargos eram conquistados a partir do círculo pessoal do senhor, sem normas e critérios – e, por fim, a falta de distinção entre o patrimônio público e o privado.

Pereira e Spink (2003, p. 26) afirmam que o termo ‘patrimonialismo’ significa: “a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados”. Nesse regime de gestão, o Estado é visto como uma extensão do poder do soberano, e os seus servidores possuem *status* de nobreza real. Nesta conjuntura, os cargos são considerados prebendas e a *res publica* não é diferenciada da *res principis*. Como consequência, apresenta características de nepotismo e corrupção (Chiavenato, 2006).

Campello (2010, p. 299) descreve que, no modelo patrimonialista:

[...] prevalece o imaginário do privado absorvendo o público, em uma época de modelos de Estados não laicos, sendo em verdade Estados Eclesiásticos, em que os representantes da monarquia eram figuras praticamente divinas, que representavam, na terra, a vontade de Deus, chancelando-se, nesses termos, máximas, tais como: *The King can no do wrong* (o Rei nunca erra, em inglês arcaico), ou, como restou célebre, a frase do Rei Sol, Luis XIV, *L’Etat c’est moi* (o Estado sou eu), deixando bem clara a sibilina, praticamente inexistente, à época, distinção entre o público e o privado, tornando propício, assim, modelo que acarreta corrupção e nepotismo.

Bresser-Pereira (2009, p. 42) corrobora que, “No Estado patrimonial, não havia distinção nítida entre patrimônio público e privado. Mas três, das cinco características básicas do Estado moderno, já estavam presentes: uma Constituição ou sistema jurídico, um serviço público e um governo presidindo a população de um dado território”.

As bases do Estado pré-capitalista repousavam em uma administração patrimonialista. O marco separatista entre o patrimônio público e privado surgiu com o capitalismo e a democracia, que foram referências para distinguir a *res publica* dos bens privados (Bresser-Pereira & Spink, 2005).

Bresser-Pereira e Spink (2005) conjecturam que o surgimento da democracia e da administração pública burocrática foram as principais instituições de proteção do patrimônio público contra a privatização do Estado. Com o domínio da democracia e do capitalismo, houve uma distinção entre o mercado, a sociedade civil e o Estado. A partir deste novo contexto histórico, o modelo de administração patrimonial tornou-se inaceitável (Chiavenato, 2006).

Bresser-Pereira (2009, p. 49) expõe que “o século XIX foi o século do capitalismo industrial, do liberalismo econômico e do Estado Liberal”. Desta forma, o modelo patrimonialista foi sucumbido pelo surgimento do modelo burocrático, no século XIX.

O estudo aborda, em seguida, o modelo burocrático e suas inferências na organização pública, buscando compreender as características e vertentes mais relevantes ante os determinantes culturais presentes na organização, focando principalmente na esfera pública.

2.1.7 Modelo burocrático

De acordo com Bresser-Pereira (1996), a administração pública burocrática surgiu para substituir a administração patrimonialista, sobretudo nos moldes das monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. A necessidade de distinguir o patrimônio público do privado tornou-se evidente, porém tão importante quanto, seria a separação entre o político e o administrador público. Surge, então, a administração burocrática moderna baseada na dominação racional-legal.

A Burocracia é o modelo de gestão baseado na dominação racional-legal, o que, para Weber (2000), significa uma dominação através do conhecimento, e este saber caracterizava o termo especificamente racional. Neste caso, o poder era estabelecido a partir do conhecimento

profissional e era fortalecido ao ser empregado na execução das tarefas, ou via documentação. O autor destaca o formalismo e a tendência dos funcionários a executarem suas tarefas de uma forma materialmente utilitarista, ou seja, baseados na exigência de regulamentos, como sendo as bases de uma burocracia racional.

Sobre o termo Burocracia, Bresser-Pereira e Spink (2005, p. 26) esclarecem que “é a instituição administrativa que usa, como instrumento para combater o nepotismo e a corrupção – dois traços inerentes à administração patrimonialista- os princípios de um serviço público profissional e de um sistema administrativo impessoal, formal e racional”.

Neste contexto, Chiavenato (2006, p. 120) destaca como princípios norteadores do modelo burocrático, características como: “o profissionalismo, a idéia [sic.] de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo”.

O surgimento do modelo burocrático gerou um grande avanço sobre as formas patrimonialistas de administração do Estado (Bresser-Pereira & Spink, 2005). Porém, Aragão (1997, p. 9) destaca que os neoliberais que rejeitam o modelo *Weberiano* original, projetam uma imagem negativa sobre a burocracia pública, baseado na concepção de que esta:

- negligencia o interesse público ao privilegiar os interesses particularistas de seus membros;
- não promove o alcance de resultados socialmente relevantes, vez que a formulação e implementação de políticas públicas se dá de forma mais conveniente aos seus interesses e, por fim,
- é perdulária com relação aos recursos públicos, à medida em que, no jogo político com o Legislativo, possui um raio de manobra que lhe permite cometer excessos. Assim, os burocratas seriam potencialmente rent seekers, procurando maximizar seus orçamentos.

O modelo burocrático proposto por Max Weber baseava-se nos princípios da eficiência da máquina pública. Porém, como o modelo burocrático surgiu para combater o nepotismo e a corrupção, isto gerou um nível de desconfiança sobre o funcionalismo. O excesso de formalismo foi visto como solução de controle ante essa desconfiança. Entretanto, a criação de regras rígidas de controle e processos, como, por exemplo: na admissão de funcionários, nas compras e no atendimento a demandas, tornaram-se a prioridade do funcionalismo, ou seja, o cumprimento das regras tornou-se mais importante que o objetivo, que era atingir o resultado do trabalho, com foco na satisfação social. Com isso, o Estado voltou-se para si mesmo, perdendo o foco da sua missão

básica, que é estar a serviço da sociedade, atendendo aos anseios dos cidadãos (Chiavenato, 2006).

No momento em que o Estado liberal do século XIX deu espaço para o Estado social do século XX, o pressuposto de eficiência que se esperava através do modelo burocrático, sucumbiu, e verificou-se que este não garantia rapidez, boa qualidade e nem custos baixos na prestação de serviços públicos. Este fato não era grave enquanto o Estado permanecia pequeno, pois tinha como única função a garantia de propriedades e contratos (Bresser-Pereira, 1996).

Barreto (2007) corrobora que o modelo burocrático estabeleceu bases fortes para uma mudança cultural na administração pública, porém gerou disfunções causadas pelo próprio exercício da burocracia, quais sejam: excesso de controle, apego ao formalismo (arquivos e papéis), lentidão nos processos de decisão e de prestação de serviços.

O modelo burocrático entrou em colapso, principalmente diante de um Estado que também estava entrando em crise, devido principalmente a quatro eventos, a saber: 1) a crise econômica mundial, que iniciou com a primeira crise de petróleo, em 1973, e ganhou força com a segunda crise do petróleo, em 1979, o que levou a economia mundial a experimentar um período recessivo; 2) a crise fiscal, que colocou o governo em situação de *déficit* de financiamento; 3) a “*igovernabilidade*”, ou seja, a inaptidão do Estado em resolver os problemas; e 4) transformações tecnológicas advindas da globalização, que trouxeram consequências que acabaram enfraquecendo mais o Estado (Abruccio, 1997).

Os efeitos causados por estes eventos foram pontos convergentes para que se iniciasse um processo de recuperação financeira, pois o Estado apresentava cada vez mais *déficits*, e a falta de recursos era uma realidade caótica. A partir de então, os discursos voltados para a redução de custos e o aumento da eficiência da máquina estatal começaram a dar espaço para o modelo gerencial, em substituição ao modelo burocrático *Weberiano*, caracterizado como lento e ineficiente.

2.1.8 Modelo gerencial

Abruccio (1997) ressalta que o modelo gerencial surgiu nos anos 80, em um contexto de escassez de recursos públicos, enfraquecimento do poder estatal e de avanço a uma ideologia privatizante. A crise que o Estado passava nos anos 70 levou à derrubada do modelo burocrático,

e, em países como Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália, esta revolução gerencial foi sentida de forma mais intensa (Paula, 2005).

No Brasil, o marco da Reforma Gerencial, contemplando a nova administração Pública, emergiu com o professor Luís Carlos Bresser-Pereira, no governo de Fernando Henrique Cardoso, desde 1995. As bases desta reforma foram motivadas pela crise caracterizada pela perda da capacidade do Estado em coordenar o sistema econômico brasileiro. A proposta da Reforma trouxe como inovação, em primeiro plano, o aprimoramento da qualidade de gestão nas três esferas de governo (Federal, Estadual e Municipal), buscando, com isso, desestruturar o modelo patrimonial de gestão (Bresser-Pereira, 1998).

As principais alterações previstas pela reforma gerencial na administração pública brasileira constituíram o projeto do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, no qual foram aprovadas: a reforma administrativa nos moldes propostos pelo governo, a definição legal das organizações sociais e das agências executivas, a regularização do trabalho dos servidores, eliminando distorções e privilégios, a definição clara dos contratos de trabalho e dos indicadores de desempenho e a implantação de uma nova política de recursos humanos, com ênfase no fortalecimento do núcleo estratégico do Estado. Além disso, a gestão pela qualidade total foi adotada como estratégia gerencial, na esfera federal (Bresser-Pereira, 1998).

Aragão (1997, p. 13) dispõe que a introdução da visão gerencial baseou-se nos modelos empresariais, trazendo as seguintes características:

- orientação para clientes e resultados;
- flexibilidade;
- competitividade administrada;
- descentralização;
- Estado atuante, em contraposição à visão liberal;
- orientação para critérios de eficiência via adoção de técnicas de administração de empresas (tecnologia gerencial);
- estruturas horizontalizadas;
- agências regulatórias independentes;
- contrato de gestão etc.

Pimenta (1999, p. 181) destaca sinteticamente como estratégias de modernização da administração pública, os seguintes princípios: “desburocratização, descentralização, transparência, *accountability*, ética, profissionalismo, competitividade e enfoque no cidadão”.

O modelo gerencial proposto para a nova administração pública brasileira possui bases históricas, pois trata dos fundamentos gerenciais aplicados às organizações privadas. No contexto histórico, o gerencialismo iniciou-se no Reino Unido, na década de 1960, motivado pela preocupação com a reforma do Estado e a reorganização do serviço público, durante a *Era Thatcher*, que assumiu o compromisso de mudar o funcionamento do Estado, tornando-o mais eficiente. Porém, foi nos Estados Unidos que ganhou sustentação, consolidando características que foram adotadas em diversos países (Paula, 2005).

Chiavenato (2006) acredita que a administração pública gerencial constituiu um avanço do modelo burocrático e, até certo ponto, representa um rompimento com a administração pública burocrática. O autor defende que o modelo gerencial não negou todos os princípios burocráticos, mantendo, embora de uma forma flexível, alguns dos seus princípios fundamentais, tais como: a admissão de funcionários segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho e o treinamento sistemático. A diferença entre o modelo gerencial e o burocrático está tão somente na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos, para concentrar-se nos resultados e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental.

Souza e Mello (2014) confirmam a correlação entre estes dois modelos, quando reforçam que a complexidade das organizações públicas está baseada no alto índice de burocracia existente no seu funcionamento. Ratificam que a organização pública tem as mesmas características básicas das demais organizações, porém, com alguns adjetivos a mais, como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outros.

Souza e Mello (2014) defendem a aplicação do modelo burocrático, mesmo diante da necessidade de transformação cultural elevada pelo modelo gerencial, no qual o Estado deve estar voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos. Concluem que, para as organizações públicas cumprirem suas funções dentro da “nova gestão pública”, que faz alusão ao modelo gerencial, faz-se necessário a desburocratização da máquina pública.

Ante a explanação supracitada, infere-se que os autores não negam que a organização pública possui as características burocráticas, e, assim como Chiavenato (2006), concordam que estes atributos se relacionam até certo ponto. Reforçam que o rompimento se dá na mudança de foco quanto à prestação do serviço público, que passa a ser o atendimento das necessidades da

sociedade e não o cumprimento rígido dos processos que provocam a lentidão na execução das tarefas e no atendimento ao cidadão.

Observa-se então, diante das características citadas pelo autor, que o Modelo Gerencial segue a vertente aplicada nas instituições privadas. Porém, cumpre evidenciar que existem diferenças entre a organização pública e a privada, entre as quais sobressai a observância do princípio da Legalidade, disposto na Constituição de 1988, o qual determina que o gestor público deva agir conforme as Leis, seguindo normas rígidas para a execução dos seus atos.

Neste aspecto, Madeira (2006, p.) ressalta que “enquanto na Administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública, só é permitido fazer o que a lei autoriza”.

É importante destacar que apesar do modelo gerencial trazer uma proposta inovadora ao setor público, aumentando a eficiência na prestação de serviço público e resgatando a democracia, este modelo também é alvo de muitas críticas.

Na visão de Paula (2005), as principais críticas sobre a nova administração pública residem na oferta de escolhas técnicas mais adequadas para superar a ineficiência administrativa e a má aplicação dos recursos públicos. A autora cita Farnham e Horton como alguns dos defensores da nova administração pública, que apoiam a aplicação do modelo gerencial sob a vertente justificável de que algumas funções são mais eficientemente administradas quando tratadas na perspectiva do setor privado.

Farnham e Horton concordam que: 1) há distinção entre a administração dos setores públicos e dos setores privados, e, partindo deste pressuposto, é indicado o modelo *Managament* de administração para o setor privado e o modelo de administração para o setor público; 2) não há distinção entre a administração dos setores privado e público, supondo que os termos *managament* e administração são termos distintos que descrevem atividades similares; 3) é possível combinar *management* e administração pública tradicional, portanto a diferenciação é somente aplicada em partes (Paula, 2005). Os autores explicam que:

Managament – em geral, associada ao setor privado, é uma abordagem racional para a tomada de decisões. Nela, os administradores são os agentes que maximizam o uso de recursos para atingir metas organizacionais e alimentar o crescimento corporativo;

Administração – associada ao setor público, é um processo pelo qual as agências estatais implementam e executam políticas governamentais determinadas pelas autoridades

públicas e se baseiam em uma estrutura legal, na qual a otimização de recursos tem importância secundária (Paula, 2005, p. 83).

De certo que, apesar das críticas existentes em relação à implantação da reforma gerencial no âmbito das organizações públicas, estima-se que a mesma seja necessária, para dar impulso em novas posturas de gestão, inserir novos conceitos, quebrar antigas culturas, primando pela eficiência, por meio da valorização do servidor público, que também é forçado a adequar-se às novas tendências trazidas pela proposta gerencial.

A Constituição Federal de 1988, no seu Art. 4º, trouxe como proposta a avaliação de desempenho do servidor público, colocando caráter de controle e efetividade na execução do serviço público. Essa iniciativa demonstrou a preocupação com uma prestação de serviço voltada para a gestão de competências, destacando como critérios de julgamento do trabalho: 1) qualidade; 2) produtividade; 3) iniciativa; 4) presteza; 5) aproveitamento em programas de capacitação; 6) assiduidade; 7) pontualidade; 8) administração do tempo; 9) uso adequado dos equipamentos de serviço.

Estes critérios visam a avaliar o desempenho do servidor público na execução das suas atribuições, primando pelos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, do contraditório e da ampla defesa, como forma de impulsionar a quebra cultural atribuída ao serviço público, de que este é moroso e ineficaz. Neste sentido, o modelo gerencial traz também uma proposta voltada para a gestão por competências no âmbito da organização pública.

Amaral (2006) elucida que o modelo de gestão por competências provoca também um aumento de responsabilidade para os gestores, pois, a partir desta vertente, torna-se obrigatório encontrar formas de desenvolvimento profissional, assim como introduzir novas competências administrativas de saber lidar com incertezas, correr riscos e aprender a operar com as vantagens proporcionadas pela experiência.

Diante destas considerações, o modelo gerencial propõe um avanço significativo para as organizações públicas que buscam adequar-se às mudanças advindas do processo de globalização e dos novos anseios sociais.

Bresser-Pereira (1996) certifica que o modelo gerencial, em termos culturais, traz o significado de transitar da natureza burocrática para a gerencial, quebrando a cultura

patrimonialista, que não existe mais formalmente no Brasil, mas persiste em termos práticos, não como valores, mas sob a forma de clientelismo ou de fisiologismo, o que precisa ser punido.

Nesse entendimento, o advento do modelo gerencial como proposta de uma nova administração pública é de grande importância para o avanço da gestão, no que se refere ao serviço público, o que gera implicações tanto no comportamento do gestor quanto na postura do servidor público, e isto é o que se busca verificar no decorrer deste trabalho.

Pode-se inferir, a partir das discussões citadas neste estudo, que os diferentes modelos de administração pública brasileira – passando pelo modelo patrimonialista, no qual a coisa pública era vista como propriedade privada, seguindo para a administração burocrática, que era voltada exclusivamente para os interesses do Estado, e, por fim, chegando à administração gerencial, na qual o Estado muda o foco para a eficiência na prestação de serviços, com intenção de alcançar resultados satisfatórios para o cidadão.

Essa nova conjuntura implica também nas variáveis relacionadas à cultura e ao Clima Organizacional, uma vez que novas atitudes são cobradas dos servidores públicos, a fim de atender a essas exigências. Os processos se tornam mais céleres com o uso e o aperfeiçoamento da tecnologia, emergem mais responsabilidades e acompanhamentos de resultados por parte dos gestores, ou seja, no que se refere à cultura, esta sofre influência das mudanças impostas para atingir os resultados propostos, o que, por outro lado, influencia no Clima Organizacional. O Clima, por sua vez, cria uma atmosfera mais propensa à cobrança por alcance de metas e resultados, provocando alterações de normas e padrões que podem influenciar diretamente na satisfação do servidor público.

2.2. Estado da arte

Ao conjunto significativo de pesquisas produzidas sobre determinado tema, denomina-se o chamado Estado da arte ou Estado do conhecimento. Ou seja, consiste em um levantamento bibliográfico, no qual se consegue mapear várias produções científicas sobre um assunto específico, analisando as várias áreas de conhecimento, com o intuito de trazer respostas que satisfaçam o objeto de pesquisa.

O Estado da arte reflete o levantamento de dados importantes para que certa temática seja analisada sob as várias perspectivas viáveis, e, a partir daí, sejam construídos argumentos para discussão, que possam auxiliar na formação de uma opinião sobre o assunto. Além disso, levantar

a possibilidade para que novas investigações possam ampliar o campo de pesquisa em busca de respostas que contribuam para efetivos resultados.

A gestão da administração pública é um tema que tem se revelado em evidência, o que tornou viável encontrar vários trabalhos literários, expressos na modalidade de: artigos científicos, dissertações, relatórios técnico-científicos, livros e revistas. Nesta dissertação, são apontadas produções científicas dos últimos quatro anos, coletadas em sítios de pesquisas. As obras serviram como base para a análise do assunto abordado, com vistas a levantar dados significativos e dar sustentação teórica, além de possibilitar uma reflexão mais aprofundada sobre o tema, no sentido de auxiliar a busca de respostas satisfatórias para a conclusão das hipóteses e dos objetivos aqui levantados.

As publicações examinadas abrangem, na sua maioria, obras nacionais, nas quais foram angariadas as informações relevantes para a discussão da temática deste trabalho.

As principais fontes de pesquisa foram coletadas na plataforma *Scholar Google*, repositórios da ENAP, entre as quais, revistas de responsabilidade de Institutos de Ensino Superior, como por exemplo, Repositório da Universidade do Espírito Santo, Repositório da Fundação Getúlio Vargas - FGV, entre outras. Além destas fontes, foram consultadas bibliografias variadas nas instituições superiores locais.

Convém aclarar que muitas obras literárias em formato de livro, apesar de não se enquadrarem no critério dos quatro últimos anos, foram consideradas de muita relevância para dar a devida sustentação teórica aos argumentos apresentados. Como é o caso de autores renomados, como:

- Max Weber, autor do livro “Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva” (2000), obra na qual discute os aspectos conceituais relacionados aos regimes patrimonialista e burocrático, bases deste trabalho;
- Idalberto Chiavenato (2006), autor de “Administração Geral e Pública”, obra que traz uma abordagem conceitual sobre a Administração, contemplando a evolução da administração pública no Brasil e no mundo, com ênfase nos sistemas patrimonialista, burocrático, e no paradigma pós-burocrático;
- Luiz Carlos Bresser-Pereira (2009), autor de livro “Construindo o Estado Republicano – Democracia e Reforma da gestão pública”, um modelo analítico do ponto de vista

histórico sobre os modelos de Estado e a construção de um Estado republicano voltado para o cidadão;

- Ana Paula Paes de Paula (2005), autora do livro “Por uma nova Gestão Pública – Limites e potencialidades da experiência Contemporânea”, exemplar que faz uma análise das tentativas de implantação de um modelo gerencial na administração pública e de outras ideias que visam a tornar o serviço público mais adequado às demandas sociais;
- Stephen Paul Robbins (2002), autor de “Comportamento Organizacional”, livro que faz uma análise entre poder e política, e como estes elementos afetam o comportamento da organização;
- Fernando C. Prestes Motta (1996), autor de “Cultura Organizacional e Cultura Brasileira”, obra que traz importantes conceitos sobre aspectos culturais nas organizações brasileiras.

Além destes, outros expoentes literários, citados no decorrer deste trabalho, contribuíram para a constituição das bases científicas e analíticas que envolvem a discussão do tema. E, embora os livros supracitados não sejam tão atuais, existem ainda muitas outras produções literárias, em forma de teses e artigos, que revelam que este é um tema contemporâneo, possibilitando o levantamento de subsídios significativos para a discussão proposta no trabalho.

No Quadro 3, segue um resumo dos anais, artigos e dissertações nacionais mais recentes, publicados no intervalo máximo de quatro anos. As informações estão expostas no quadro, elencadas por autor, ano, obra, periódico e objetivo.

AUTOR	ANO	OBRA	PERIÓDICO (BIBLIOTECA DIGITAL)	OBJETIVO
Santos, M. D.S	2014	<i>Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica.</i>	Repositório Digital FGV	Identificar as teorias que abordam o tema mudança organizacional, além das possibilidades de planejamento e gerenciamento das mudanças e os aspectos envolvidos na gestão.
Siqueira, M. V. S., & Mendes, A. M.	2014	Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado.	Revista do Serviço Público – RSP	Estabelecer uma análise crítica do discurso contemporâneo em gestão de pessoas, verificando como discurso e práticas gerencialistas se reproduzem no setor público, sem que haja a devida análise do fator ideológico que permeia a gestão privada

Garcia, A.	2015	Clima Organizacional na Gerência de Controle Ambiental do Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos GCA/IEMA	Repositório da Universidade Federal do Espírito Santo	Análise do Clima Organizacional na Gerência de Controle do Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos GCA/IEMA, identificando fatores relevantes para análise do Clima Organizacional dos servidores.
Menezes, I.S.	2016	O Patrimonialismo característico da administração pública brasileira e a gestão da informação e do conhecimento do setor público: Memória Institucional, prodigalidade de treinamento e Cúpula Organizacional “Politizada”	Revista de Direito Brasileira – RDB Brazilian Journal of Law	Propõe uma reflexão crítica ao modelo institucional brasileiro para ocupação de postos de trabalho no setor público, apresentando o modelo patrimonialista como característica centenária da gestão pública brasileira.
Afonso, C. O. A., & Teixeira, M. G. C	2017	Modelos organizacionais na administração pública em choque com a realidade brasileira: novas perspectivas de análise a partir da auditoria de gestão do Inmetro.	Estudos de Administração e Sociedade	Investiga os modelos organizacionais na administração pública e sua adequabilidade ao Brasil, analisando novas perspectivas quanto à atuação da auditoria de gestão governamental do INMETRO.
Melati, C., & Janissek-Muniz, R.	2017	A cultura organizacional como impulsionadora dos processos de inteligência na gestão pública	Revista de Administração, Contabilidade e Economia (RACE)	Identificar pontos relevantes relacionados à influência da cultura organizacional na concretização de processos de inteligência na gestão pública.
Carvalho, I.L.P.	2017	Administração Pública e satisfação de servidores: Estudo de Caso na Junta Comercial do Estado do Pará (JUCEPA) no que tange à satisfação com as condições de trabalho.	Revista de Administração e Contabilidade – RAC	Identificar o desempenho e a satisfação dos servidores públicos em repartições públicas brasileiras, tomando por base a JUCEPA.
Rocha, S.M., de Castro Rocha, R.R., Biazotto, P.D., & Leite, A.H.O.	2017	Sustentabilidade na Administração Pública	Revista ESMAT	Identificar a importância do comprometimento da Administração Pública na promoção e compatibilização entre o desenvolvimento, o progresso, o atendimento às necessidades da

				população e a sustentabilidade na utilização dos recursos naturais
Lima, I. M., Teixeira, M. D. R. F., & Lima, J. J. D. M.	2017	Competências técnicas para gestores de projetos de cooperação científica e tecnológica de instituições públicas brasileiras de fomento à pesquisa.	ANAIIS: I Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público (CIDESP)	Identificar competências técnicas par propor um mapa de competências para o desenvolvimento de gestores que trabalham com projetos de cooperação científica e tecnológica de fomento à pesquisa nas instituições públicas federais brasileiras
Lima, D.D.M.S.	2018	O modelo de gestão de pessoas por competências: um estudo de caso em um órgão público federal sobre os fatores que afetam a implantação deste modelo.	Revista Gestão Industrial: ISSN: 1808-0448	Identificar a percepção dos colaboradores de um órgão público federal sobre os principais fatores que afetam a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências, assim como identificar a natureza destes fatores.

Quadro 3. Periódicos, dissertações, artigos e anais publicados no Brasil

Fonte: Elaboração própria

A gestão dos recursos públicos voltada ao atendimento das demandas sociais, a busca pela eficiência na prestação do serviço público, a qualificação e o grau de satisfação dos servidores no ambiente das instituições públicas, tal qual a introdução de novos conceitos gerenciais na gestão dos órgãos públicos, têm sido temas bastante explorados pelos pesquisadores e profissionais da área pública. Isto ocorre por se tratar de um processo lento de mudanças, que envolve novas formas de gerir a coisa pública, além de denotar a sobreposição de culturas organizacionais, o que dificulta o desempenho das ações públicas. Estas e outras questões necessitam de atenção, para que o Estado alcance o seu objetivo final, que é o de prestar um serviço público eficiente e de qualidade, desburocratizando a máquina estatal e buscando a satisfação dos interesses sociais.

Importa frisar que a maioria das obras literárias em formato de livros, que tratam da evolução dos regimes de gestão da administração pública brasileira, desde o modelo patrimonialista ao gerencial, não são literaturas das mais recentes, mas serviram de embasamento para diversas produções científicas, e deixaram margem para futuras investigações. Desta maneira, foi possível identificar vários artigos, teses e dissertações que exploram o movimento dos modelos na esfera pública, bem como compreender de que modo estes regimes gerenciais influenciam no Clima Organizacional dos servidores, à medida que novas regras e estratégias.

No que tange à amplitude do tema, identificou-se um vasto campo de pesquisas disponível, principalmente no que diz respeito à adequação do modelo gerencial na perspectiva do planejamento, controle e estratégias. Essas teorias permitiram analisar o comportamento dos gestores e dos servidores públicos dentro da nova visão de gestão pública, direcionada ao fomento de uma mudança concreta, capaz de produzir efeitos satisfatórios, e conduzir ao desenvolvimento de gestores públicos mais conscientes e responsáveis do seu papel perante uma sociedade que anseia pela valoração dos seus direitos.

O trabalho contempla a visão das literaturas supracitadas na perspectiva dos vários estudos voltados para uma gestão pública mais eficiente, valorizando fatores ligados à competência e ao alcance dos resultados, assim como discussões que permeiam mudanças na postura do gestor, levando em conta também a preocupação com os elementos ligados ao Clima e à Cultura Organizacional. Contudo, esta dissertação apresenta, como diferencial, a observância da Cultura e do Clima organizacional sob a óptica das características dos modelos de administração pública brasileira, no sentido de investigar como a evolução da gestão na esfera pública pode vir a afetar estas variáveis no domínio do Poder Judiciário.

Neste contexto, a presente dissertação busca contribuir para a análise da influência das características dos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial nas perspectivas culturais e de satisfação do servidor público, frente às várias transformações advindas da evolução destes modelos.

2.3 Enquadramento teórico

A pesquisa baseia-se na identificação de um problema e na inferência de uma ou mais proposições que ofereçam caminhos para a sua resolução, a partir da fundamentação teórica e da análise realizada pela metodologia aplicada à pesquisa qualitativa (Yin, 2015).

As proposições visam a direcionar e desenvolver argumentos e explicações, a partir da reflexão na problemática, a fim de que os achados decorrentes da observação e do resultado da coleta possam elucidar questões pertinentes ao Clima Organizacional, servindo de diagnóstico ou sugestão de aprimoramento para a gestão futura. Desta forma, estas informações a função de orientar o planejamento necessário para a execução da pesquisa.

Levando a questão do caráter exploratório e descritivo da pesquisa, a pesquisadora serviu-se da sua experiência de 12 anos como servidora do Tribunal de Justiça do Maranhão, para construir as hipóteses delineadoras do presente estudo.

É de grande relevância, a partir deste ponto, discutir alguns conceitos que colaboraram para a formação das principais características que nortearam os modelos de gestão da administração pública brasileira. Em face disto, tornou-se pertinente averiguar as discussões sobre o nepotismo e a corrupção, que são identificadas como as principais características do modelo patrimonialista, conforme já destacado por Chiavenato (2006) e Weber (2000). Da mesma maneira, perceber como o Poder Judiciário vem combatendo esta prática por meio da atuação dos órgãos de fiscalização, como o Conselho Nacional de Justiça.

Ademais, buscou-se levantar abordagens sobre o desempenho no serviço público a partir da visão burocrática, pois este quociente passou a ser uma das características do modelo burocrático. Antes, no patrimonialismo, os cargos eram ocupados como prebendas, consoante reforçado por Weber (2000), e, nesta transição para o modelo burocrático, o desempenho passou a ser determinante para a ocupação de cargo público, tornando-a condicionada ao merecimento, como citado também por Paula (2005).

O fator desempenho se manteve com este peso também no modelo gerencial, cuja exigência para o alcance de resultados, só reforçou a cobrança do desempenho no desenvolvimento das atividades, conforme destacado por Chiavenato (2006). A seção, a seguir, traz aspectos preponderantes sobre estas perspectivas.

2.3.1 O nepotismo e a corrupção no provimento de cargo público

O modelo patrimonialista de administração, segundo a literatura que trata do assunto, surgiu na época da Colônia, e foi introduzido no Brasil pela administração portuguesa. Portugal era uma monarquia, e, conforme este modelo, todo o Estado era patrimônio da família real. Desta forma, o modelo patrimonialista foi marcado pelo nepotismo e pela corrupção, características identificadas pela troca de favores na ocupação dos cargos públicos, em que não havia critérios, tampouco impessoalidade na escolha.

Garcia (2003, p. 1) revela que o nepotismo:

[...] em essência, significa *favorecimento*. Somente os agentes que ostentem grande equilíbrio e retidão de caráter conseguem manter incólume a dicotomia entre o *público* e o

privado, impedindo que sentimentos de ordem pessoal contaminem e desvirtuem a atividade pública que se propuseram a desempenhar.

Garcia (2003) assevera que o nepotismo está relacionado ao favorecimento de descendentes por meio das benesses dos cargos públicos, justificadas, entre outras coisas, pelo grau de lealdade e confiança existentes entre o favorecido e o benemérito.

Para melhor analisar o comportamento dos gestores públicos ante as questões que tratam da ocupação de cargos, é válido sublinhar que a Constituição Federal estabelece, no seu Art. 37, princípios a ser seguidos pelos gestores públicos, que funcionam como delimitadores de conduta quanto à validade dos atos praticados. São eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A Constituição Federal de 1988 dispõe, em seus incisos II e V, que tratam da investidura em cargo público, que:

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

V - as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento.

As organizações públicas, segundo princípios supracitados, são norteadas pela legislação, devendo o gestor público fazer somente o que está determinado em Lei. A este gestor também é conferido o que se chama de poderes administrativos, dos quais se destacam, na literatura de Alexandrino e Paulo (2010): o poder vinculado, o poder discricionário, o poder hierárquico, o poder regulamentar, o poder disciplinar e o poder de polícia.

No tocante à discussão sobre a investidura de cargo público, compete sobressair os poderes vinculado e discricionário. Acerca da matéria, Madeira (2006) clarifica que os poderes administrativos se originam dentro da administração pública a partir das exigências e dos objetivos do próprio serviço público, e do interesse da coletividade. O autor acrescenta que a diferença entre estes os poderes está no fato de que, no poder vinculado, o gestor público atua em determinado caso específico, conforme determina a lei, enquanto, no poder discricionário, é facultado ao gestor, dentro dos ditames da lei, prerrogativas para praticar ou não um ato, consoante seu poder de decisão e margem de liberdade.

Nota-se que, de um lado existe uma legislação que ampara a investidura em cargo ou emprego público, condicionada à realização e aprovação de concurso público, levando o gestor à prática do poder vinculado, e, por outro, é dada ao gestor a margem de liberdade, no que tange à livre nomeação de cargos de confiança e cargos de comissão, levando-o à prática do poder discricionário.

Santos (2009, p. 11) frisa que os cargos de livre nomeação e exoneração sempre foram numerosos, apesar de consideráveis tentativas de enxugamento. Isto, devido ao fato de se constituírem moedas de troca na busca pelo apoio político, quando não se revestiam em caráter de clientelismo, fisiológico ou nepotista de postos de trabalho, em que não era necessário o acesso via concurso público.

Santos (2016, p. 39) justifica a questão dos cargos em comissão como sendo, por um lado, uma forma de suprir áreas que apresentam deficiência de servidores, com profissionais dotados de capacitação, profissionalização e confiabilidade, mas, por outro lado, um processo passível de influência política, que pode levar à distorção na idoneidade e transparência na contratação. Tal possibilidade caracteriza um verdadeiro mercado de cargos, destinado a agraciar eleitores, apoiadores, que se tornarão agentes subalternos dispostos a atender seu chefe sob quaisquer circunstâncias, uma vez que devem a atribuição do cargo a este.

Essa liberdade de preenchimento de cargos comissionados cria condições que favorecem a corrupção, posto que possa servir como meio de desvio de verbas públicas, em vez de ser revertido em uma prestação de serviço mais qualificada à população (Santos, 2016).

O que se observa é que este grau de liberdade dado ao gestor para o preenchimento dos cargos de comissão poderá ser usado para práticas de nepotismo. Quanto a isso, importa lembrar que a lei estabelece meios de salvaguardar a moralidade contra o abuso destas ações.

Entre os dispositivos legais para esse fim, a Lei 8.112/90, que trata do Estatuto dos servidores da União, determina, em seu Art. 117, inciso VII, a proibição do servidor em “manter sob sua chefia imediata, em cargo ou função de confiança, conjugue, companheiro ou parente até o segundo grau civil”. Neste mesmo propósito, a Lei 9.165/1995, que disciplina o funcionalismo do Tribunal de Contas da União, dispõe, no seu Art. 110, parágrafo único, o seguinte:

É vedada a nomeação, para cargos em comissão, e a designação para funções de confiança, de cônjuge, companheiro ou parentes, consangüíneos [sic.] ou afins, em linha

reta ou colateral, até o terceiro grau, de ministro, auditor ou membro do Ministério Público, junto ao Tribunal, em atividade ou aposentado há menos de cinco anos, exceto se admitidos no quadro próprio de pessoal mediante concurso público.

No plano do Poder Judiciário, Santos (2017, p. 11) acusa o corporativismo como sendo um dos principais tipos de corrupção encontrados na esfera jurídica, definindo-o como:

[...] ciência ou método sociopolítico assentado na tradução das predileções de uma organização monopolista, que em conjunto ao Estado ou aos setores mais poderosos em função de atividades profissionais, une e protege as propensões de um determinado grupo profissional e econômico, ameaçando o equilíbrio entre essas esferas para favorecer um interesse comum, extrapolando os limites estabelecidos em cada grupo social e agindo em confronto com a lei.

Vê-se que a autora imagina o corporativismo, dentro do Poder Judiciário, como uma forma de proteção dos interesses individuais, de ordem jurídica, associados a determinados membros, independente se estes estão no uso privativo de suas funções ou apenas se beneficiando dos seus direitos.

Quanto ao combate do nepotismo e da corrupção na esfera judiciária, cabe ressaltar o valioso papel que o Conselho Nacional de Justiça desempenha. Criado a partir da emenda Constitucional nº 45/2004, o CNJ trouxe uma nova visão de regulamentação da organização judiciária, no sentido de promover uma maior transparência dos atos, buscar melhores resultados para a sociedade, além de otimizar a racionalização dos recursos, possibilitando um maior controle.

Nesse propósito, o CNJ definiu regras atinentes ao favorecimento do profissionalismo, instruindo contra os privilégios correlatos à ocupação dos cargos. A Resolução nº 7, de 18 de outubro de 2005, que disciplina o exercício de cargos, empregos e funções no Poder Judiciário, proíbe, por meio do seu Art. 1º, a prática do nepotismo em quaisquer dos seus órgãos, sob a pena de nulidade dos atos que forem assim caracterizados, considerando como práticas do nepotismo o disposto no Art. 2º (pp.1-2):

I - o exercício de cargo de provimento em comissão ou de função gratificada, no âmbito da jurisdição de cada Tribunal ou Juízo, por cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, dos respectivos membros ou juízes vinculados;

II - o exercício, em Tribunais ou Juízos diversos, de cargos de provimento em comissão, ou de funções gratificadas, por cônjuges, companheiros ou parentes em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, de dois ou mais magistrados, ou

de servidores investidos em cargos de direção ou de assessoramento, em circunstâncias que caracterizem ajuste para burlar a regra do inciso anterior mediante reciprocidade nas nomeações ou designações;

III - o exercício de cargo de provimento em comissão ou de função gratificada, no âmbito da jurisdição de cada Tribunal ou Juízo, por cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, de qualquer servidor investido em cargo de direção ou de assessoramento;

IV - a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, dos respectivos membros ou juízes vinculados, bem como de qualquer servidor investido em cargo de direção ou de assessoramento;

V - a contratação, em casos excepcionais de dispensa ou inexigibilidade de licitação, de pessoa jurídica da qual sejam sócios cônjuge, companheiro ou parente em linha reta ou colateral até o terceiro grau, inclusive, dos respectivos membros ou juízes vinculados, ou servidor investido em cargo de direção e de assessoramento.

Sobre a matéria, a Resolução nº 181, de 17 de outubro de 2013, prestou as seguintes considerações:

§ 1 Ficam excepcionadas, nas hipóteses dos incisos I, II e III deste artigo, as nomeações ou designações de servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo das carreiras judiciárias, admitidos por concurso público, observada a compatibilidade do grau de escolaridade do cargo de origem, a qualificação profissional do servidor e a complexidade inerente ao cargo em comissão a ser exercido, e que o outro servidor também seja titular de cargo de provimento efetivo das carreiras judiciárias, vedada, em qualquer caso a nomeação ou designação para servir subordinado ao magistrado ou servidor determinante da incompatibilidade.

A atuação do CNJ provocou muitas reações no Poder Judiciário, pois eram ainda numerosos os cargos providos via nepotismo. Com estas novas deliberações, muitos vínculos tiveram que ser desfeitos. O órgão promoveu a sustentação dos princípios ligados à moralidade, à eficiência e à efetividade dos serviços públicos, primando por um grau maior de seriedade e honestidade por parte dos gestores públicos. “O Conselho Nacional de Justiça funciona como um órgão de caráter exclusivamente administrativo, desempenhando funções de controle financeiro, e, ao mesmo tempo, de caráter disciplinar ante a Magistratura” (Santos, 2017, p. 18).

A imagem do Poder Judiciário precisou ser restaurada, pois várias situações levaram a sombrear sua verdadeira essência de justiça. Sobre este ponto, o ministro Celso de Mello, no seu discurso proferido na solenidade de posse da ministra Carmen Lúcia como presidente da Suprema Corte do Brasil, em 12 de setembro de 2016, argumentou:

É por isso, Senhora Presidente, que fatos notórios veiculados pelos meios de comunicação social, geradores de justa indignação popular, resultantes de investigações promovidas por órgãos incumbidos da persecução penal, revelariam que se formou, em passado recente, no âmago do aparelho estatal e nas diversas esferas governamentais da Federação, uma estranha e perigosa aliança entre determinados setores do Poder Público, de um lado, e agentes empresariais, de outro, reunidos em imoral sodalício com o objetivo ousado, perverso e ilícito de cometer uma pluralidade de delitos profundamente vulneradores do ordenamento jurídico instituído pelo Estado brasileiro (Supremo Tribunal Federal, 2016, p. 13).

Santin e Cardoso (2016, p. 14) destacam que:

[...] os cargos públicos não são negócios de família, sendo assim, o combate frente a esta prática política objetiva uma melhor “manutenção” da máquina pública tornando o serviço eficiente e seu acesso democrático e igualitário, a serem preenchidos em virtude das aptidões de seus servidores, mantendo-se assim vivo o ideal democrático e republicano positivado na Constituição Federal de 1988.

O que se conclui é que, apesar de todos os esforços que permeiam o combate ao nepotismo e à corrupção, estas mazelas ainda podem ser visualizadas em várias práticas dos gestores públicos, reveladas em diversos tipos de escândalos, causando descrença da sociedade ante o que esta espera de um Estado democrático, comprometido em atender ao bem comum, honrando princípios constitucionais, de forma transparente, eficiente e efetiva.

É perceptível a conveniência de reestruturação da máquina pública e de novas posturas a serem assumidas pelos gestores públicos, entretanto, legados históricos atinentes ao modelo patrimonialista (nepotismo e a corrupção) podem influenciar as bases dessas mudanças, por se tratar de uma cultura que se estabeleceu ao longo dos anos. Isto pode resultar em uma prestação do serviço ineficiente, devido ao descontentamento por parte dos servidores públicos. A sociedade é quem mais sofre as consequências dessa situação, pois espera um serviço qualificado e efetivo, no entanto, por motivos internos de gestão, referentes às questões abordadas, recebe uma prestação de serviço caracterizada pela morosidade no desempenho das funções, desmotivação, entre outros reflexos.

De certo, não se pode olvidar da forte influência histórica do modelo patrimonial na administração pública brasileira, e isto foi o que motivou a formulação da primeira hipótese desta pesquisa sobre os indicativos da presença deste modelo na gestão do Tribunal de Justiça do Maranhão, representada na seguinte proposição:

H1 – O Tribunal de Justiça do Maranhão apresenta características do modelo patrimonialista, que podem interferir no Clima Organizacional.

A assertiva acima busca desvelar, com base nas respostas dadas pelos servidores do quadro do Tribunal de Justiça do Maranhão, se existem ações de gestão relacionadas à predileção, estabelecimento de critérios para ocupação de cargos, entre outros fatores que demonstrem características do modelo patrimonialista, causando interferência no Clima Organizacional dos servidores.

No Quadro 4, encontram-se listadas as principais questões abordadas na pesquisa, alusivas à hipótese a ser analisada.

Hipótese 1	Questões relacionadas
H.1 – O Tribunal de Justiça do Maranhão apresenta características do modelo patrimonialista que podem interferir no Clima Organizacional.	<p><u>Questão 7:</u> No meu local de trabalho há pessoas protegidas pelo chefe e outras ignoradas;</p> <p><u>Questão 8:</u> Sinto que minha competência é ignorada pelo meu chefe?</p> <p><u>Questão 10:</u> Na minha equipe é inadequada a divisão de tarefas, sobrecarregando mais algumas pessoas do que outras?</p> <p><u>Questão 18:</u> Não existem critérios para ocupação de cargos/funções no Tribunal?</p>

Quadro 4. Elaboração da Hipótese 1

Fonte: Elaboração própria

2.3.2 O desempenho do serviço público na visão burocrática e gerencial

No contexto histórico, o modelo burocrático surgiu como forma de combater o nepotismo e a corrupção, trazendo elementos como a profissionalização e a meritocracia para a ocupação de cargos, além da proposta de maior eficiência na administração pública.

Segundo Bresser-Pereira e Spink (2003), o surgimento da administração pública burocrática, no século XIX, constituiu um grande progresso, em substituição às formas patrimonialistas de administrar o Estado. Porém, no que concerne ao alcance da eficiência, como enfatiza Bresser-Pereira (1996), não se revelou bem-sucedido, uma vez que, no momento em que o Estado Liberal do século XIX deu lugar ao Estado social econômico do século XX, o modelo burocrático não demonstrou garantia de rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Ao contrário, mostrou-se lento e pouco ou nada orientado para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Bresser-Pereira (1995, p. 15), ao discutir o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, informa que o modelo burocrático tem, como princípios orientadores do seu desenvolvimento:

[...] a profissionalização, a idéia [sic.] de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal. Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre a priori. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso são sempre necessários controles rígidos dos processos, como por exemplo, na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas.

Verifica-se que o grau de desconfiança atribuído pelos administradores públicos aos servidores que executavam as demandas fez com que aumentasse o formalismo, criando normas rígidas que permitissem o controle das suas ações. Neste sentido, o cumprimento das normas tornou-se mais importante que atender com prontidão às necessidades dos cidadãos.

Motta e Bresser-Pereira (1984) informam que a burocracia significa “governo de escritório”, e, neste entendimento, a ênfase de governança é atribuída aos escritórios ou cargos, sem levar em conta as pessoas que ocupam estes postos. Assim, o governo das pessoas existe apenas na medida em que elas ocupam cargos. Seguindo a mesma linha de raciocínio, os autores asseveram que a administração burocrática, no seu estado puro, não deixa espaço para o sentimentalismo, para o favoritismo, para a gratidão ou demonstrações de simpatia ou antipatia. O Administrador burocrático usa da imparcialidade e da objetividade para cumprir as obrigações de seu cargo e alcançar os objetivos da organização.

É lícito dizer que a burocracia sustenta os princípios de impessoalidade e profissionalismo, não dando espaço ao nepotismo, que favorecia a escolha de administradores ou ocupantes de cargos usando critérios irracionais. Daí o sociólogo Max Weber, citado por Chiavenato (2006, p. 38), conceituar a burocracia como um sistema racional-legal, que tem como principais traços:

- Caráter legal das normas e regulamentos
- Caráter formal das comunicações
- Caráter racional e divisão do trabalho
- Impessoalidade nas relações
- Hierarquia de autoridade
- Rotinas e procedimentos padronizados
- Competência técnica e meritocracia
- Especialização da administração

- Profissionalização dos participantes
- Completa previsibilidade do funcionamento

No que tange às idiossincrasias do modelo burocrático, destaca-se, em termos específicos de relações de trabalho, que a Burocracia contribuiu para dar mais estabilidade no emprego, estruturar as carreiras, estabelecer critérios de promoção, atrelar a remuneração ao nível hierárquico de cada carreira e associar a investidura em cargo às regras do concurso público (Rocha, 2005).

A profissionalização, a competência técnica, a meritocracia e a impessoalidade como faculdades inerentes ao modelo burocrático, foram um grande avanço no combate ao nepotismo e à corrupção, tão presentes no modelo patrimonialista quando da ocupação dos cargos públicos.

Porém, nesta transição entre o modelo patrimonialista e o modelo burocrático, não se pode esquecer a influência histórica sobre a Cultura Organizacional. No Brasil, torna-se perceptível, na gestão da coisa pública, a existência de um comportamento cultural denominado de “jeitinho brasileiro”, que traz semelhanças com o passado, e remete à resistência das tentativas de profissionalização da administração pública. Porém, o concurso público surgiu como uma resposta secular a essa cultura patrimonialista, dando ênfase à busca profissional na esfera pública (Menezes, 2016).

A partir desta inferência do autor, nota-se que o advento do concurso público veio para desmontar o clientelismo e a troca de favores na ocupação dos cargos públicos, quesitos nos quais os princípios como o da impessoalidade eram desconhecidos. A questão do concurso público para a ocupação de cargos já foi um avanço na superação do modelo patrimonialista.

A criação de novas normas e regras para ocupação dos cargos públicos, assim como para direcionar a realização da prestação de serviço, é o que caracteriza a racionalidade legal, defendida por Weber (2000).

Saraiva (2002) defende que a burocracia *Weberiana*, baseada no método racional-legal, pressupunha certa racionalidade impessoal, guiada pela formalidade das normas, o que implica em igualdade de tratamento nas relações hierárquicas. Entretanto, o autor ressalta que esta impessoalidade das normas pode transformar um padrão descritivo de critérios e relações em um padrão prescritivo, reduzindo a informalidade nas relações, e consequentemente limitando a

flexibilidade das noções de gerenciamento, levando a desprezar o elemento humano na organização.

Infere-se que a Burocracia trouxe como proposta a eficiência na execução dos serviços públicos, muito embora não tenha alcançado a sua finalidade diante do excesso de formalismo. Formalismo este que, de certa forma, contribuiu também para um processo de alienação de autonomia do servidor público, na execução das suas funções.

O modelo burocrático colaborou para desarticular e esvaziar o trabalho individual do servidor, uma vez que se verifica uma falta de integração nessa atividade, na qual existe um objetivo, que é atender à demanda social. Todavia, a fragmentação do trabalho não permite que o servidor se aproprie, mesmo que simbolicamente, do resultado do seu trabalho, não acompanhando assim, essas consequências. Nesta acepção, o servidor serve apenas como elo de uma corrente, na qual fica difícil enxergar o início, o fim e o propósito daquele serviço. Isto faz parte do que se pode chamar de alienação do trabalho (Santos, Moura, Nunes, Leal & Teles, 2008).

Esta alienação do trabalho poderá levar a uma execução de tarefas sem a devida motivação, causando insatisfação dos servidores públicos. Nesse quesito, o líder e o estilo de liderança são vetores determinantes para ampliar o nível de satisfação dos funcionários na execução dos trabalhos, pois um bom líder colabora para a criação de um espaço apazível, onde seja possível desenvolver bem as tarefas e avançar em novos projetos (Carvalho, 2017).

Neste contexto, a gestão pública veio sofrendo influências para adaptar-se às novas tendências na forma de conduzir os servidores públicos para uma prestação de serviço eficiente, trazendo modificações, que vão desde a construção de um novo perfil do gestor público, até a formação de novas estratégias para a consecução dos objetivos da administração pública.

Na ótica *Weberiana*, muito embora a burocracia flexível continue se baseando nas relações associativas racionais como base de dominação burocrática, o que se observa é que a rigidez das normas não é mais vista como a melhor forma de se conseguir a obediência dos funcionários, devido às várias transformações organizacionais que estão em curso, como: a) a flexibilização das competências que variam em conformidade com as necessidades da empresa, b) as regras escritas de comportamento no trabalho permanecem, desta forma todos os membros são portadores de regras implícitas de comportamento e igualmente habilitados para monitorar o

cumprimento destas; c) o crescimento tecnológico vem se perpetuando como ferramenta de controle e produtividade; d) a inovação e a capacitação são fatores cada vez mais evidentes e cobrados dos funcionários (Paula, 2005).

Desta forma, a reforma na organização pública se faz importante, no sentido de introduzir novos métodos que visem à prestação de serviço público de qualidade, tendo os clientes e cidadãos como prioridade finalística do Estado, objetivando não apenas o bom atendimento das suas demandas, mas também a sua participação ativa no governo, ajudando a definir o destino das suas comunidades (Abrucio, 1997).

Ante estas reflexões, depreende-se que o modelo burocrático *Weberiano* não estava mais correspondendo às demandas da sociedade contemporânea, uma vez que este modelo esteve voltado para si mesmo, indo de encontro aos anseios sociais. A partir deste ponto, marca-se o início do modelo gerencial, baseado nas novas tendências sociais, em que se faz inescusável o controle dos gastos públicos e a prestação de um serviço público com melhor qualidade (Abrucio, 1997).

A partir destas novas tendências, a administração pública gerencial começa a emergir como modelo ideal para o gerenciamento do Estado, e, neste aspecto, surge a necessidade de uma reforma no plano da gestão pública.

O objetivo da reforma administrativa seria uma transição de uma administração pública burocrática para a gerencial, tendo em conta que este é um processo demorado e que deve ocorrer em intensidade diferente nos diversos setores. Na verdade, a administração pública gerencial deve ser construída a partir do modelo burocrático, no intento de aproveitar seus pontos positivos e suas conquistas, ao mesmo tempo em que elimina o que já não serve para a nova realidade (Bresser-Pereira, 1996).

Na visão de Bresser-Pereira (1998), contudo, existe diferença entre a nova administração pública e a administração pública burocrática, pois esta primeira possui princípios gerenciais, que abrangem os seguintes pontos: 1) melhor ênfase nas decisões estratégicas do governo e da burocracia, 2) melhor funcionamento dos mercados através da garantia da propriedade e do contrato, 3) garantir a autonomia e a capacitação gerencial dos gestores públicos, e, por fim, 4) assegurar a democracia na prestação de serviços públicos, com orientação para o “cidadão-cliente” e controlados pela sociedade.

Bresser-Pereira (1996, p. 24) descreve que a reforma administrativa da organização pública dá-se em três dimensões: “(1) institucional-legal, através da qual se modificam as leis e se criam ou modificam instituições; (2) cultural, baseada na mudança dos valores burocráticos para os gerenciais; e (3) gestão”. A proposta do autor para a reforma administrativa do setor público toma como embasamento os princípios democráticos do Estado e o uso dos recursos limitados disponíveis de forma mais eficiente.

Paula (2005, p. 130) destaca como principais traços do novo modelo de gestão:

- Administração profissional, autônoma e organizada em carreiras;
- Descentralização administrativa;
- Maior competição entre as unidades administrativas;
- Disciplina e parcimônia no uso dos recursos;
- Indicadores de desempenho transparentes;
- Maior controle dos resultados;
- Ênfase no uso de práticas de gestão originadas do setor privado

Chiavenato (2006) complementa que a estratégia gerencial, no campo da administração pública, é voltada para três pontos: 1) definição precisa dos objetivos a ser alcançados; 2) garantia de autonomia do administrador para gerir os recursos humanos, materiais e financeiros colocados à disposição para atingir os objetivos contratados; 3) e, controle e cobrança para o alcance de resultados.

Em consonância com estas estratégias gerenciais, a Constituição de 1988 dispõe, em seu Art. 37, sobre o Princípio da Eficiência, no interesse de assegurar a prestação de um serviço de qualidade, com foco nos resultados esperados e também com vistas à economicidade dos recursos públicos.

Abrucio (1997) informa que os principais instrumentos utilizados para alcançar os objetivos voltados ao alcance da eficiência foram: avaliação de desempenho; introdução de técnicas de controle orçamentário; descentralização administrativa; delegação de autoridade aos funcionários (*empowerment*) e administração por objetivos.

Tomando por base todo o agrupamento literário supracitado, foram constituídas a segunda e terceira hipótese deste trabalho, que compreendem as características do modelo burocrático, nas variáveis da impessoalidade, profissionalização e formalismo, e gerenciais, voltadas para o foco

nos resultados e competências gerenciais, no campo da gestão do Tribunal de Justiça do Maranhão.

Cumprir realçar que as peculiaridades dos modelos burocrático e gerencial podem se relacionar na análise dos dados, pois, embora o modelo burocrático tenha sido absorvido pelo modelo gerencial, como levantado nas discussões literárias, este não deixou de existir, apenas foi adaptado em razão das novas tendências sociais e formas de atender a estas demandas. Isto ocorreu em razão da mudança de foco na prestação de serviço, que deixa de priorizar o cumprimento de normas e regras rígidas e se flexibiliza para a prestação de um serviço voltado para o cidadão, como proposta da nova administração gerencial.

Diante do exposto, as hipóteses levantadas nesta pesquisa visam a reconhecer, no domínio do Poder Judiciário Maranhense, as manifestações de cada um dos modelos de gestão supracitados, contrapondo-os à percepção dos servidores sobre o Clima Organizacional, no que se refere ao reconhecimento, estabelecimento de critérios para ocupação de cargos, desempenho, comprometimento do servidor, realização profissional, satisfação salarial, orgulho da instituição e condições físicas para o desenvolvimento do seu trabalho.

Levando em conta as proposições tratadas pelas literaturas aqui apresentadas, e a linha de pesquisa adotada sobre o Clima Organizacional dos servidores do Tribunal de Justiça do Maranhão, foram criadas as hipóteses 2 e 3, atinentes ao modelo burocrático e ao modelo gerencial, na intenção de satisfazer aos objetivos do estudo. São elas:

H.2 - O Tribunal de Justiça do Maranhão apresenta características burocráticas que podem impactar no Clima Organizacional.

H.3 - O Tribunal de Justiça do Maranhão apresenta características gerenciais que podem impactar no Clima Organizacional.

Neste sentido, o questionário buscou identificar pontos conexos aos aspectos gerenciais, como questões: salariais, estratégicas, motivacionais, estruturais, e também ao desempenho dos servidores e à liderança, visando a identificar traços do modelo burocrático e gerencial, em consonância com o nível de Clima Organizacional dos servidores. Intentou-se apurar, sobretudo, como estas variáveis influenciam no alcance dos objetivos determinados pela instituição, a fim de verificar o nível de eficiência na execução das atividades.

As questões relacionadas foram adaptadas para as proposições, conforme segue, no Quadro 5.

Hipótese 2	Questões relacionadas
H.2 - O Tribunal de Justiça do Maranhão apresenta características burocráticas que podem impactar no Clima Organizacional.	<p><u>Questão 4:</u> A qualidade na realização do meu trabalho é valorizada no meu local de trabalho?</p> <p><u>Questão 5:</u> No meu local de trabalho os servidores tem clareza quanto ao padrão de desempenho deles esperado?</p> <p><u>Questão 9:</u> As condições físicas (de higiene, iluminação, arejamento, ruído e/ou temperatura) são adequadas para o desempenho do meu trabalho?</p> <p><u>Questão 14:</u> Os treinamentos oferecidos pelo Tribunal foram importantes para o meu aperfeiçoamento profissional?</p> <p><u>Questão 15:</u> O salário é o elemento que mais me motiva no trabalho?</p> <p><u>Questão 16:</u> Por um salário maior eu sairia do Tribunal de Justiça/Comarca para atuar em outro Órgão Público?</p> <p><u>Questão 19:</u> Na minha Unidade de Trabalho valoriza-se mais o cumprimento do horário do que a qualidade de serviço executado.</p>

Quadro 5. Elaboração da Hipótese 2

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 3	Questões relacionadas
H.3 - O Tribunal de Justiça do Maranhão apresenta características gerenciais que podem impactar no Clima Organizacional.	<p><u>Questão 1:</u> Os objetivos da minha área estão claramente definidos?</p> <p><u>Questão 2:</u> Disponho de instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que realizo?</p> <p><u>Questão 3:</u> Meu chefe toma decisões importantes consultando a opinião da equipe?</p> <p><u>Questão 6:</u> A minha equipe se preocupa com a obtenção de resultados?</p> <p><u>Questão 11:</u> Sinto orgulho de fazer parte desta Unidade?</p> <p><u>Questão 12:</u> Na minha Unidade existe a preocupação com as</p>

	<p>melhores práticas na realização dos trabalhos?</p> <p><u>Questão 13:</u> No meu trabalho me sinto estimulado e motivado pelo meu chefe?</p> <p><u>Questão 17:</u> Considero-me realizado profissionalmente no Tribunal de Justiça do MA?</p> <p><u>Questão 20:</u> As informações necessárias para o bom desempenho das tarefas são repassadas a todos os servidores?</p>
--	--

Quadro 6. Elaboração da Hipótese 3

Fonte: Elaboração própria

Como forma de melhor ilustrar a elaboração destas hipóteses visando fazer um elo entre as características destes modelos no âmbito do Poder Judiciário e o impacto destas sobre o Clima Organizacional dos servidores, segue a representação das variáveis conforme modelo abaixo:

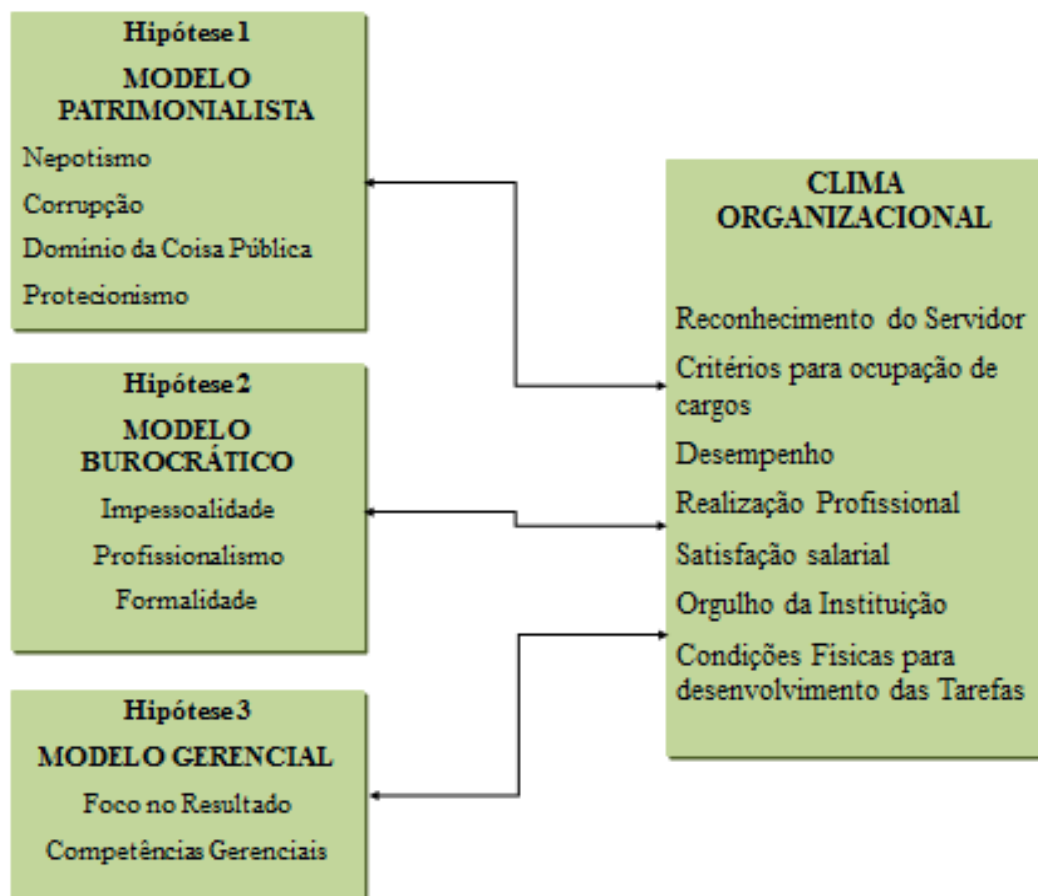


Figura 1. Modelo Conceitual das Hipóteses

Fonte: Elaboração própria

2.4 Modelo Conceitual

O modelo conceitual adotado neste trabalho tomou como base a Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da Universidade Federal da Paraíba, como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre em Psicologia Social, de autoria de Bonfim (2008), denominada: *Clima Organizacional e Gespública: um estudo em um órgão público da cidade de Manaus*, que teve o objetivo geral de analisar o Clima Organizacional de um órgão público do Poder Judiciário, a partir da comparação entre a primeira e a segunda instância do referido órgão.

Outra referência conceitual utilizada nesta pesquisa foi a Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômica, da Universidade do Espírito Santo – UFES, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública, da autoria de Garcia (2015), que trabalhou o tema: *Clima Organizacional na Gerência de Controle Ambiental do Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos – GCA/IEMA*, cujo objetivo geral foi fazer uma análise do Clima e da Cultura Organizacional, abrangendo os setores técnicos diretamente vinculados à GCA/IEMA.

As questões abordadas pelas autoras foram julgadas satisfatórias para atingir o objetivo proposto neste trabalho, dentro da análise do Clima Organizacional do Tribunal de Justiça do Maranhão, em comparação com as características dos modelos de administração pública brasileira, objeto deste estudo. Ressalva-se que, para melhor alcançar esta meta, algumas questões foram adaptadas, sem, entretanto, perder sua objetividade.

Os resultados apurados na pesquisa de Bonfim (2008) apontam que o Clima Organizacional, muito embora considerado satisfatório na percepção dos participantes, apresentou alguns fatores, como carga de trabalho e reconhecimento, que refletiram uma relação entre si, julgada inadequada ou excessiva. Neste caso, a autora observou que o sentimento de valorização pelo grupo e superiores foi determinante para a formação do Clima Organizacional.

No que condiz à pesquisa de Garcia (2015), esta destacou que o Clima Organizacional da instituição pesquisada revelou uma cultura familiar, provocando uma grande disposição para a colaboração entre os seus membros, definindo este tipo de cultura como trabalho em rede, caracterizada pelas relações de amizade entre os membros do órgão e pelo alto nível de sociabilidade.

A pesquisa de Garcia (2015) também levantou pontos interessantes quanto à rotatividade no órgão pesquisado, chamando a atenção para o fato de que esta se dá em maior grau entre os servidores efetivos, devido a determinantes ligados à ordem pessoal e/ou profissional, tais como família, realização pessoal e reconhecimento profissional. Neste aspecto, a conclusão da autora em relação ao Clima Organizacional é a de, dentro das organizações, esta dimensão funciona como um indicador das atuais necessidades, possibilitando identificá-las.

Finalmente, a conclusão do trabalho da referida autora destaca a falta de investimento e comunicação interna voltada para a orientação de processos e pessoas, além da exigência de soluções técnicas rápidas para os problemas, como sendo os principais fatores que levam os servidores a saírem em busca de novas oportunidades. Ademais, constatou que a inovação não é incentivada pela instituição pesquisada, fazendo com que os servidores se sentissem desestimulados a inovar e assumir riscos. Desta forma, poucos foram os servidores que avaliaram o Clima Organizacional satisfatório, agradável ou favorável a uma gestão sem conflitos.

Outro modelo conceitual que merece destaque no desenvolvimento deste trabalho, é o do autor Ricardo Luz (2014), que, em razão da sua larga experiência como consultor e executivo da área de Recursos Humanos, espelhada na sua obra: “Gestão do Clima Organizacional”, oferece subsídios significativos para a investigação do ambiente relacional interno das organizações. O autor acha que a pesquisa de Clima é um método formal e importante para se conhecer e aprimorar o ambiente de trabalho.

Com fundamento nas teorias explanadas por Luz (2014), desenvolveu-se o questionário da pesquisa de Clima Organizacional, considerando 12 variáveis organizacionais, entre as 34 citadas na obra do autor, buscando avaliar o grau de satisfação dos servidores do Poder Judiciário maranhense, a partir dos modelos de gestão da administração pública brasileira.

No Quadro 7, destacam-se as variáveis abordadas na investigação do Clima Organizacional dos servidores do Tribunal de Justiça do Maranhão, distribuídas em um questionário composto por 20 (vinte) questões.

VARIÁVEIS	FATORES AVALIADOS
1. Trabalho realizado pelos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Volume de trabalho • Distribuição de tarefas • Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal • Adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados
2. Salário	<ul style="list-style-type: none"> • Compatibilização dos salários com o Mercado; • Equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma importância; • A justiça na prática dos aumentos salariais concedidos; • Clareza nos critérios de cargos e salários;
3. Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto na atração • Qualidade da prestação desses serviços; • Fixação e satisfação dos funcionários;
4. Supervisão/ Liderança/ Estilo/ Gerencial/ 5. Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade da supervisão exercida; • Capacidade técnica, humana e administrativa; • Grau de <i>feedback</i> dado pelos gestores à equipe • Tratamento Justo;
6. Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia o grau de satisfação com a comunicação; • Aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa;
7. Treinamento/ Desenvolvimento/ Carreira/ Progresso e Realização Profissionais	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de qualificação; • Atualização; • Desenvolvimento Profissional;
8. Possibilidade de Progresso Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de Promoção e crescimento na carreira; • Realização de trabalhos desafiadores e importantes; • Aproveitamento das potencialidades dos funcionários;
9. Modernidade	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação/Modernização de seus produtos, processos, serviços, tecnologia, modelo de gestão, instalações, etc.
10. Orientação da Empresa para resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Esforço de orientar-se para a consecução de seus resultados.
11. Condições Físicas de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade e conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos funcionários, horários de trabalho, entre outros.
12. Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção de mecanismos de valorização e reconhecimento para seus funcionários.

Quadro 7. As variáveis do Clima Organizacional e os fatores avaliados
Fonte: Adaptado de Luz (2014, pp. 42-46)

3 Métodos

Este capítulo relata os procedimentos metodológicos adotados para dar cumprimento aos objetivos propostos (Lakatos & Marconi, 2009).

A abordagem da temática, nesta dissertação, é qualitativo-descritiva, desenvolvida pela técnica de estudo de caso único, com múltiplas unidades de análise (Yin, 2015). A pesquisa tem, como objeto de investigação, a percepção do Clima Organizacional, que pode estar sendo influenciada pelo modelo de gestão vigente no Poder Judiciário maranhense. O ambiente escolhido para esta investigação é formado pelas Comarcas de São Luís e também do interior do Maranhão, e o universo de pesquisa compreende os servidores lotados nas respectivas Varas. Cabe aclarar que, conforme o Art. 6º, da Lei Complementar nº 14, de 17 de dezembro de 1991, que trata do Código de Divisão e Organização Judiciária do Estado do Maranhão, “o território do Estado, para os efeitos da administração da Justiça Comum, divide-se em comarcas, termos judiciários e zonas judiciárias”.

Para atingir os objetivos do estudo, adotou-se, como questão norteadora, a seguinte indagação: como está o Clima Organizacional na organização, e quais inferências podem ser feitas sobre o modelo de gestão praticado no TJ-MA frente ao Clima Organizacional encontrado?

O interesse da pesquisadora pelo tema decorre do conhecimento sobre a pesquisa de Bonfim (2008) e Garcia (2015), desenvolvida no mesmo contexto institucional em que se finca a historicidade da problemática em estudo. O exame do caso apoia-se no método de Análise de Conteúdo, defendido por Bardin (2011), como:

[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011, p. 47).

A Análise de Conteúdo, na visão dessa autora, segue três etapas, a saber: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados – a inferência e a interpretação. Essas etapas serão esclarecidas no item 3.4 Procedimentos de análise de dados. A aplicação da técnica permite elucidar o Clima Organizacional atual encontrado no TJ-MA, perceber aproximações aos modelos de gestão pública patrimonialista, burocrático e gerencial, e permitir a comparação com o resultado do Relatório da I Pesquisa de Clima Organizacional TJ-MA, anterior a esta pesquisa.

3.1 Procedimentos e desenho da investigação

Após a definição dos objetivos e da questão problema, a investigação precisou ter um local de pesquisa, para que fosse possível elaborar o desenho de estudo de caso único com unidades múltiplas, valendo-se do uso de questionário validado, questões norteadoras no estudo, procedimentos de aplicação e obtenção de outros dados necessários, e fundamentalmente suportado por estudos teóricos já citados no trabalho, que permitiram entender conceitos e definir etapas na pesquisa.

3.2 Amostra, população e participantes da pesquisa

O universo da pesquisa abarca os 5.204 servidores do Tribunal de Justiça do Maranhão, quantitativo atual do quadro, consoante informações da Coordenadoria de Folha de Pagamento. A amostra abrangeu o total de 4.844 servidores, aos quais foram aplicados os questionários, sendo excluídos da pesquisa 336 magistrados, entre estes, 24 desembargadores. Esta restrição ocorreu em razão destes componentes possuírem *status* de gestores, sendo que o estudo prioriza a percepção dos servidores efetivos e comissionados envolvidos na prestação de serviço administrativo e jurisdicional. O tamanho da amostra foi determinado a partir dos critérios estatísticos propostos por Santos (2017), tal qual expresso na fórmula abaixo:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde: **n** corresponde ao tamanho da amostra, **N** é a população (4.844 servidores), **Z** representa a variação padronizada relativa ao nível de confiança de 90% (1,64), **p** é a real probabilidade do evento (50% como orientado por Bruni, 2011), e margem de erro amostral de 8%. Desta forma, o cálculo da amostra resultou em 104 (cento e quatro) pessoas, conforme demonstração abaixo:

$$n = \frac{4.844 \cdot 1,64^2 \cdot 0,50 \cdot (1 - 0,50)}{1,64^2 \cdot 0,50 \cdot (1 - 0,50) + 0,08^2 \cdot (4.844 - 1)} = 104$$

Após a definição da amostra, deu-se início à confecção do questionário por meio da plataforma *Google Forms*, sendo disponibilizado no período de 06 de março a 06 de abril de 2018, no sítio www.TJ-MA.gov, e também nos e-mails institucionais dos servidores, de modo livre àqueles que aceitassem participar da pesquisa.

Ao final do período de coleta, foram computados 168 questionários respondidos, quantidade satisfatória, haja vista ser um número superior ao cálculo da amostra. Esse quantitativo foi formado por 88 servidores do sexo masculino e 80 do sexo feminino.

3.3 Medidas e instrumentos de coleta de dados e variáveis

O questionário de Clima Organizacional utilizado neste trabalho (Anexo 1) foi adaptado pela pesquisadora, a partir de um exemplar validado em pesquisas anteriores de Bonfim (2008) e Garcia (2015), conforme descrito no capítulo 2.4, que trata do modelo Conceitual, sem, contudo, perder a confiabilidade e validade do instrumento. O referido instrumento foi composto por um total de 20 questões fechadas, elaboradas em escala *likert*, com opções de resposta variando de 1 a 5, como ilustrado no quadro 8 do tópico 3.4, que trata dos Procedimentos de análise de dados.

A escolha por este recurso, assim como o modo de aplicação, teve a intenção de manter total imparcialidade quanto à resposta do participante. O prazo estabelecido para recebimento das respostas previu a não influência da pesquisadora e o tempo razoável para que o respondente refletisse sobre as questões e escolhesse a opção que melhor expressasse seu sentimento ou percepção em relação ao que lhe estava sendo perguntado.

Desse modo, para obter a percepção sobre a qualidade do Clima Organizacional no TJ-MA, o questionário deu condições para cada respondente marcar uma única opção, dentre as cinco que lhes foram oferecidas (Concordo Totalmente, Concordo Parcialmente, Discordo Parcialmente, Discordo Totalmente, e sou Indiferente). A partir da escolha de uma destas alternativas, o respondente estaria denotando ao estado do Clima Organizacional um dos seguintes conceitos: “Muito Bom”, “Bom”, “Regular”, “Ruim” e “Indiferente”, respectivamente.

Para dar cumprimento aos objetivos propostos na dissertação, buscou-se, por meio deste instrumento quantitativo, observar evidências emocionais, como: satisfação com o trabalho, realização profissional e desempenho, referentes à dimensão do Clima Organizacional, apresentados no corpo teórico por Siqueira e Mendes (2014), Luz, (2014), Silva e Vimecarte (2017), Lima e Lima (2017) e Carvalho (2017). De acordo com os autores, estes elementos implicam na lealdade, comprometimento e pertencimento do indivíduo em sentir-se orgulhoso e realizado profissionalmente.

3.4 Procedimentos de análise de dados

A etapa de análise de dados foi realizada por meio da técnica de Análise de Conteúdo, que consiste na busca do pesquisador por caminhos que o permitam encontrar soluções na comunicação expressa por documentos e buscar novos olhares ou significados capazes de complementar essa comunicação. Pautada nesse entendimento, a pesquisadora relacionou, entre si, as variáveis levantadas nesta pesquisa, de modo a atribuir o significado mais preciso ao que se estava esquadrinhando.

Na dissertação, o método de Análise de Conteúdo, defendido por Bardin (2011), foi aplicado nas etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (inferência e interpretação).

Na pré-análise ou fase inicial, foi feita a seleção de todos os documentos a serem examinados. O critério utilizado para a escolha foram estudos realizados sobre a mesma temática. Nesta fase, também foram delineados os objetivos e hipóteses desta pesquisa, escolhida a direção da interpretação e realizada a preparação formal dos documentos a serem analisados, além de definido o instrumento de coleta, verificada a sua validade e que dimensões subsidiariam a análise e interpretação.

Na etapa da pré-análise, buscou-se cumprir todas as regras procedimentais da técnica com exaustividade, o que significou alcançar a comunicação total com os respondentes por meio do questionário, a representatividade da amostra, que se refere ao total de servidores participantes da pesquisa, a homogeneidade dos dados requeridos no questionário, idêntica a todos os respondentes, além de fazer com que as questões elaboradas fossem pertinentes à temática de Clima Organizacional e que a categorização dos elementos analisados no questionário fosse exclusiva a cada dimensão do Clima Organizacional avaliada na análise.

Quanto à exploração do conteúdo, foi realizada inicialmente a preparação do material levantado, seguindo um ordenamento pautado nas questões norteadoras e nas hipóteses sugeridas. Primeiramente as questões foram agrupadas por categorias das dimensões do Clima, como **desempenho, satisfação e realização profissional**. Em seguida, para cada opção de resposta foram definidos os códigos para interpretação. Quanto aos questionários, foi calculada a frequência para cada opção de resposta e feita uma análise superficial do significado.

Convém explicar que não houve separação entre homens e mulheres nas respostas dos questionários pelo fato de que a diferença no quantitativo da amostra foi de 8 homens a mais em relação ao número de mulheres, considerado irrelevante para os interesses da pesquisa.

Após a preparação e exploração do material, para cada elemento de análise (desempenho, satisfação e realização profissional), foi atribuída uma categorização de resposta correspondente a “Muito Bom”, “Bom”, “Regular”, “Ruim” e “Indiferente”, e os códigos de cada opção do questionário foram aglutinados em blocos.

Na terceira e última etapa da Análise de Conteúdo, coube à pesquisadora fazer a inferência e interpretação dos resultados. Inicialmente realizou-se a análise indutiva de cada opção de resposta associada a cada pergunta, posteriormente, interpretou-se o significado da dimensão analisada. O referencial teórico foi simultaneamente requerido para melhor fundamentar a interpretação de conceitos e aferição das hipóteses, ou proposições do estudo, que poderiam estar certas ou erradas. A partir de então, foi dado o significado a esse conjunto de comunicações obtidas.

Os Quadros 7 e 8 ilustram as duas primeiras fases da Análise de Conteúdo aplicada. A terceira fase do método é apresentada no capítulo que trata da análise dos dados obtidos e discussão.

Repostas obtidas no questionário	Significado atribuído pela autora	Conceito aplicado
Concordo totalmente	Concordo com a afirmativa	Muito bom
Concordo parcialmente	Algumas coisas não concordo	Bom
Discordo totalmente	Não concordo com a pergunta em nada	Ruim
Discordo parcialmente	Algumas coisas posso concordar	Regular
Indiferente	Não afeta	Indiferente

Quadro 8. Etapa 1- pré-análise dos dados aplicando a metodologia Análise de Conteúdo
Fonte: Elaboração própria

Variáveis do Clima organizacional (Luz, 2014)	Características compatíveis aos modelos de gestão na interpretação da pesquisadora	Questões do questionário (Anexo)
Reconhecimento do servidor	Patrimonial; Burocrático e Gerencial	1; 3;4; 07; 08; 20
Critério para ocupação de cargo	Patrimonial	18
Desempenho	Patrimonial, Burocrático e Gerencial	5;6;8;10;12;13;14;19;20
Realização profissional	Burocrático e Gerencial	8;11;12;13;14;17;19;
Satisfação salarial	Burocrático e Gerencial	15;16
Orgulho da Instituição	Burocrático e Gerencial	11;17
Condições físicas	Burocrático e Gerencial	2;9

Quadro 9. Etapa 2 - da exploração do material

Fonte: Elaboração própria

4 Análise dos Dados Obtidos e Discussão

4.1 Percepção dos servidores do TJ-MA

Com o objetivo de mapear a percepção dos servidores sobre o Clima Organizacional do TJ-MA, utilizou-se dos resultados correspondentes às afirmativas de 01 a 20 do instrumento de pesquisa (APÊNDICE 1). Para análise desses itens, foi definida uma única resposta para cada questão, de acordo com o grau de concordância do servidor diante das quatro assertivas propostas, conforme demonstram os quadros 7 e 8 apresentados anteriormente.

Para julgar o nível de satisfação dos servidores, foram apontadas, como pontos fortes, as questões avaliadas dentro do contexto de respostas ligadas às assertivas: (1) “Concordo totalmente” e (2) “Concordo parcialmente”. E, como pontos fracos, as questões avaliadas dentro dos graus de discordância (3) “Discordo parcialmente” e (4) “Discordo totalmente”.

As dimensões associadas ao Clima foram: *o desempenho, o reconhecimento do servidor e a realização profissional*, escolhidas por demonstrarem exercer forte influência sobre os resultados de uma organização, como já discutido neste estudo por Silva e Vimecarte (2017), ao tratarem da motivação, e, por Luz (2014), ao abordar o Clima Organizacional. Cada uma das dimensões está interpretada em gráficos elaborados para a questão a que se referem.

A primeira análise feita sobre os resultados do questionário diz respeito à identificação do estado do Clima Organizacional no TJ-MA, revelado no Gráfico 2.

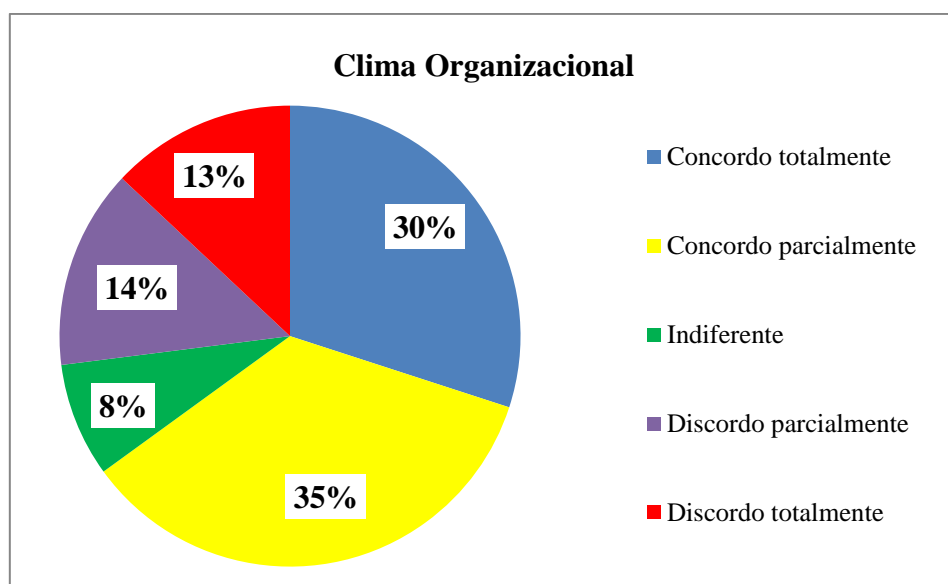


Gráfico 2. Percepção quanto ao Clima Organizacional
Fonte: Elaboração própria

Os resultados revelaram que o Clima Organizacional do TJ-MA foi considerado “Bom” pelos servidores. No Gráfico 2, obteve-se que 35% dos respondentes concordam parcialmente com as afirmativas formuladas no questionário e 30% concordam totalmente, 13% discordam totalmente, 14% discordam parcialmente e 8% são indiferentes ao que foi perguntado. Destes percentuais, a afirmativa “concordo parcialmente”, representa 20,83% da amostra, e a afirmativa “concordo totalmente” corresponde a 17,85% da amostra.

Na compreensão de Beker (2006), o Clima Organizacional pode ser percebido pelos colaboradores como adequado ou não. O conceito “Bom”, atribuído ao Clima do TJ-MA, obteve um percentual de 20,83% entre os respondentes. Isto sugere que esses servidores ainda sentem falta de melhorias na gestão, especialmente no que tange à interação da chefia com o funcionário, aspecto identificado nas questões 1, 2, 3, 5, 10, 12, 14, 15, 17 e 20, que tiveram maior quantitativo de respostas com a assertiva “Concordo parcialmente” para esse fator.

No gráfico 3, é evidenciada a percepção dos servidores no aspecto do *desempenho*.

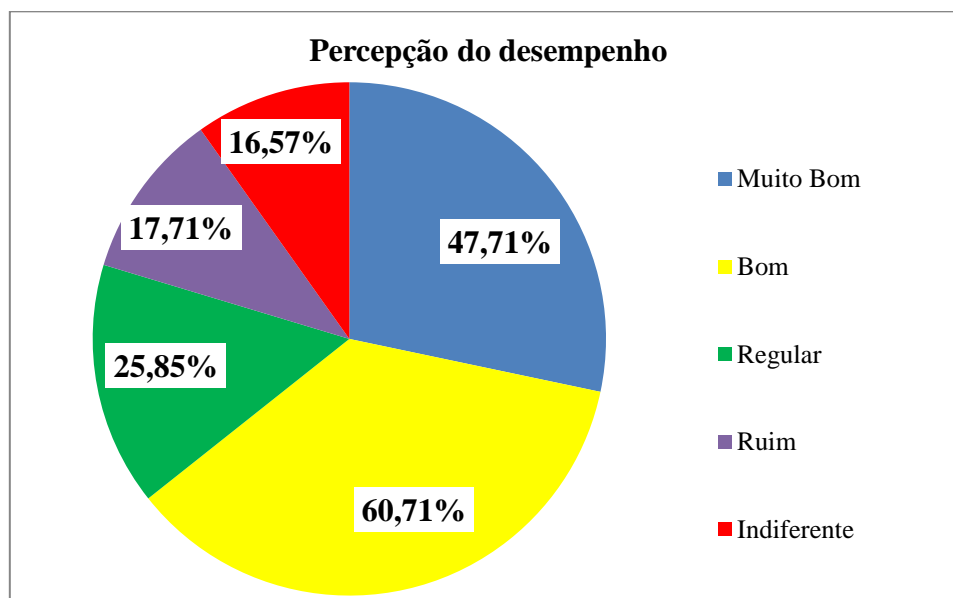


Gráfico 3. A percepção dos servidores quanto ao desempenho
Fonte: Elaboração própria

Nesse quesito, os resultados apontaram que 60,71% dos servidores concordam que:

- Está claro para servidores o padrão de desempenho esperado pela chefia;
- Há preocupação da equipe com o resultado esperado;
- É inadequada a divisão de tarefas;
- Existe preocupação com melhores práticas na realização do trabalho

- Há motivação e estímulo pela chefia;
- Existe a preocupação com o aperfeiçoamento profissional;
- Existe a valorização do cumprimento do horário em detrimento a qualidade dos serviços executados;

A próxima questão, disposta no Gráfico 4, aborda a percepção dos servidores no que diz respeito ao seu reconhecimento na organização, conforme a amostra de 168 participantes.

Sabe-se que o reconhecimento do servidor no ambiente de trabalho é fator de motivação. No TJ-MA, a avaliação desta variável contemplou as seguintes sentenças:

- Qualidade na realização do trabalho é valorizada;
- Pensam que nos setores tem pessoas protegidas pelo chefe, outras, não;
- Sentem que sua competência não é ignorada pela chefia;
- Acreditam que as informações sobre tarefas são repassadas para todos os servidores, e que isso ajuda no bom desempenho.

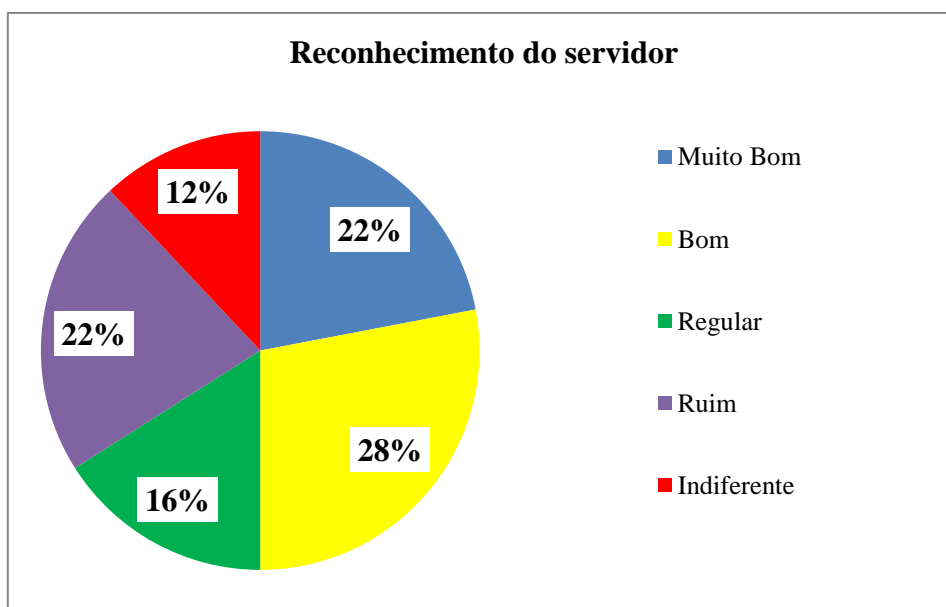


Gráfico 4. A percepção dos servidores quanto ao seu reconhecimento na organização
Fonte: Elaboração própria

Identificou-se que 28% dos servidores concordam parcialmente com as afirmativas que refletem o seu reconhecimento na organização. No que tange aos demais servidores, houve um empate de 22% entre aqueles que concordam totalmente e aqueles que discordam totalmente da questão. Isto significa que 50% dos servidores ainda tem alguma insatisfação quanto ao

reconhecimento de sua atuação no trabalho. As questões relacionadas à percepção ao reconhecimento dos servidores foram: 4;7;8;19.

Na dimensão da realização profissional, a pesquisa obteve que o Clima Organizacional, no TJ-MA, promove bom sentimento de realização profissional. Essa percepção foi obtida nas questões 11;12;13;14;15;16;17.

O Gráfico 5 evidencia a influência do Clima Organizacional no sentimento de realização profissional da amostra de 168 participantes:

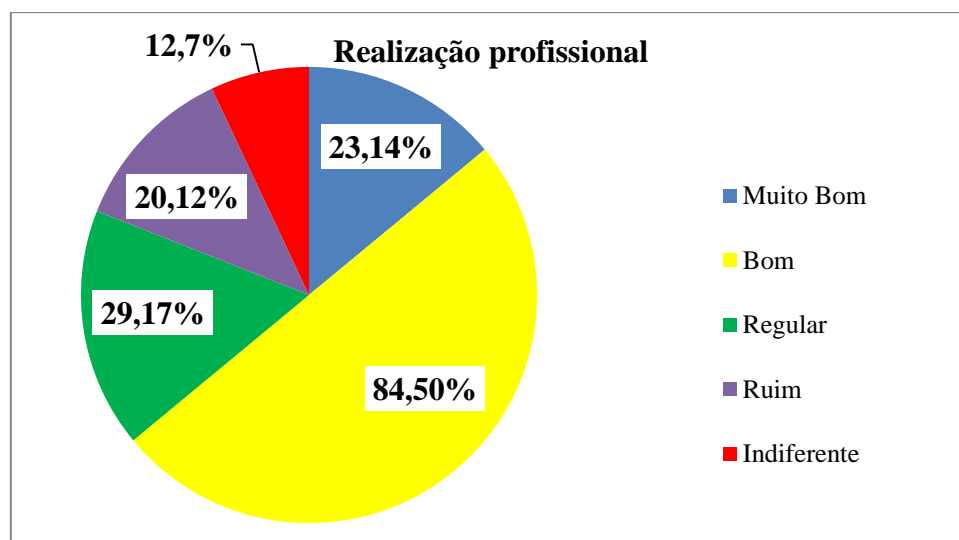


Gráfico 5. A influência do Clima Organizacional no sentimento de realização profissional

Fonte: Elaboração própria

Foi identificado que 84,50% dos servidores apresentam sentimentos como:

- Orgulho de trabalhar no TJ-MA;
- Interesse em boas práticas de realização do trabalho;
- Sentem-se motivados pela chefia;
- Reconhecem que treinamento é importante para o aperfeiçoamento individual;
- Gostam do seu salário;
- Sentem-se realizados profissionalmente como servidores do Tribunal de Justiça do Maranhão.

4.1.1 Dimensão perfil da amostra

Quanto ao perfil da amostra do TJ-MA, identificou-se inicialmente o nível de qualificação profissional dos servidores. Apurou-se que 61 % da amostra tem Pós-Graduação, sendo que 51% possuem especialização (*latu sensu*), e 9,5 % têm mestrado e doutorado (*strictu sensu*). Os

servidores que estão em nível de bacharelado e/ou tecnólogo totalizam 30% da amostra, enquanto 6% ainda estão cursando graduação ou tecnólogo.

No perfil da amostra, foi percebido que o número de homens qualificados é superior ao número de mulheres, com diferença de 35,41% favorável aos homens, como demonstrado nos Gráficos 6 e 7.

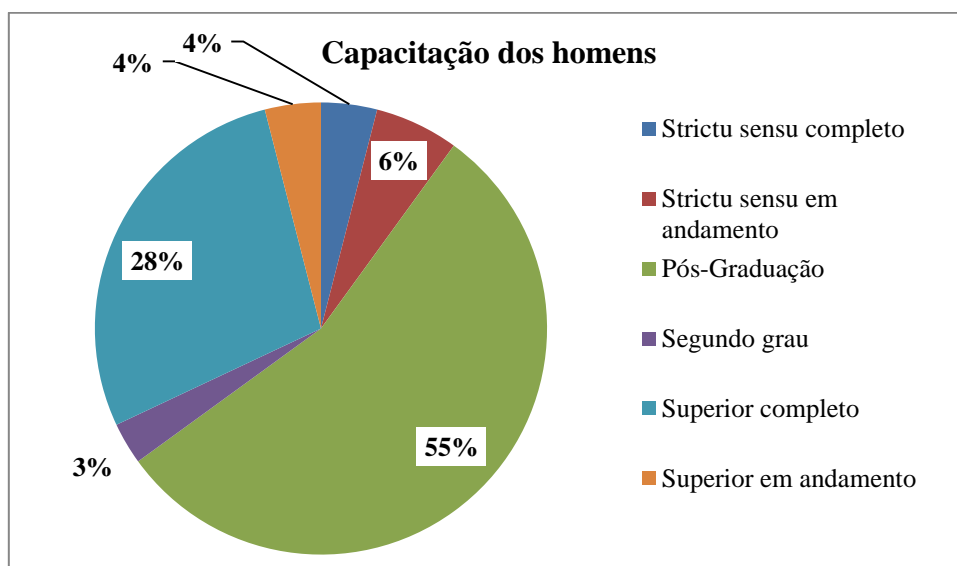


Gráfico 6. Perfil de capacitação do gênero masculino
Fonte: Elaboração própria

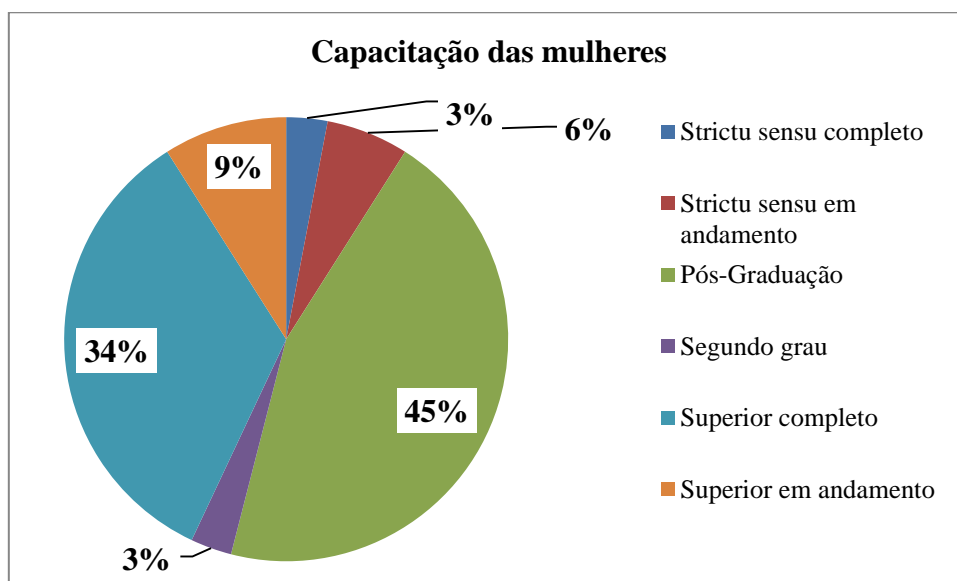


Gráfico 7. Perfil de capacitação do gênero feminino
Fonte: Elaboração própria

Para enriquecer a análise dos dados, foi elaborado o Quadro 10, no qual é discriminado o nível de escolaridade por área, com a finalidade de proporcionar uma visão geral do nível de profissionalização dos servidores.

Atividade desenvolvida	Nº funcionários	Escolaridade	Quantitativo
Área meio Administrativa	116	Mestrado ou doutorado completo	10
		Pós-graduação <i>lato sensu</i>	52
		Superior completo	40
		Superior em andamento	7
		Segundo grau	7
Área Fim	52	Mestrado ou doutorado completo	2
		Mestrado ou doutorado em andamento	4
		Pós-graduação <i>lato sensu</i>	31
		Superior completo	11
		Superior em andamento	3
Total	168	Segundo grau	1

Quadro 10. Discriminação dos respondentes por áreas e níveis de escolaridade

Fonte: Elaboração própria

4.2 Percepção da Gestão

O Clima Organizacional do TJ-MA, percebido na pesquisa, foi classificado como “Bom”. Nessa avaliação, foram abordadas as variáveis: **satisfação do servidor, desempenho e realização profissional.**

Para subsidiar a análise, foi elaborado o Quadro 11, elencando as opções de resposta do questionário: CT (Concordo Totalmente), CP (Concordo Parcialmente), DP (Discordo Parcialmente), DT (Discordo Totalmente) e I (Indiferente), relacionadas às características dos modelos de gestão a serem analisados, onde: G corresponde ao modelo Gerencial, B, ao modelo Burocrático, e P, ao modelo Patrimonial.

QUESTÕES DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL		CT	CP	DP	DT	IND.	Modelo
Questão 1	Os objetivos da minha área estão claramente definidos.	35%	41%	14%	7%	3%	G
Questão 2	Disponho de instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que realizo.	36%	50%	8%	5%	1%	G
Questão 3	Meu chefe toma decisões importantes consultando a opinião da equipe.	32%	37%	10%	14%	7%	G
Questão 4	A qualidade na realização do meu trabalho é valorizada no meu local de trabalho.	26%	39%	17%	10%	8%	B
Questão 5	No meu local de trabalho os servidores têm clareza quanto ao padrão de desempenho deles esperado.	25%	40%	20%	5%	10%	B
Questão 6	A minha equipe se preocupa com a obtenção de resultados.	54%	32%	8%	2%	4%	G
Questão 7	No meu local de trabalho há pessoas protegidas pelo chefe e outras ignoradas.	18%	23%	12%	31%	16%	P
Questão 8	Sinto que minha competência é ignorada pelo meu chefe.	10%	23%	15%	39%	13%	P
Questão 9	As condições físicas (de higiene, iluminação, arejamento, ruído e/ou temperatura) são adequadas para o desempenho do meu trabalho.	33%	33%	21%	11%	2%	B
Questão 10	Na minha equipe é inadequada a divisão de tarefas, sobrecarregando mais algumas pessoas do que outras.	26%	42%	11%	12%	9%	P
Questão 11	Sinto orgulho de fazer parte desta Unidade.	45%	34%	8%	2%	11%	G
Questão 12	Na minha unidade existe a preocupação com as melhores práticas na realização dos trabalhos.	34%	43%	12%	4%	7%	G
Questão 13	No meu trabalho me sinto estimulado e motivado pelo meu chefe.	23%	33%	15%	15%	14%	G
Questão 14	Os treinamentos oferecidos pelo tribunal foram importantes para o meu aperfeiçoamento profissional.	23%	37%	17%	9%	14%	B
Questão 15	O salário é o elemento que mais me motiva no trabalho.	14%	54%	17%	7%	8%	B
Questão 16	Por um salário maior eu sairia do Tribunal de Justiça/Comarca para atuar em outro Órgão Público	58%	28%	3%	6%	5%	B
Questão 17	Considero-me realizado (a) profissionalmente como servidor (a) do Tribunal de Justiça do Maranhão.	14%	50%	17%	12%	7%	G
Questão 18	Não existem critérios para ocupação de cargos/funções no Tribunal.	29%	28%	21%	11%	11%	P
Questão 19	Na minha Unidade de trabalho valoriza-se mais o cumprimento do horário do que a qualidade de serviço executado.	14%	25%	23%	27%	11%	B
Questão 20	As informações necessárias para o bom desempenho das tarefas são repassadas a todos os servidores.	31%	39%	12%	13%	5%	G

Quadro 11. (%) Percentual de respostas conforme Modelo de Administração Pública

Fonte: Elaboração própria

Considerando os números de questões correlatas a cada modelo, foram obtidos os seguintes percentuais: 35% das questões relacionavam-se ao modelo burocrático, 45%, ao modelo gerencial, e 20%, ao modelo patrimonialista. Conforme demonstra o Quadro 11, a maioria dos percentuais com índices ligados ao conceito classificatório de “Bom” e “Muito

Bom”, correspondentes ao que se buscou averiguar em termos de características destes modelos, foram obtidos na classificação dos modelos gerencial e burocrático, ratificando 100% das características.

A partir da análise dos dados acima, e com base nas características apresentadas nas hipóteses norteadoras deste estudo, ampliou-se a análise para a visão particular de predominância em cada modelo.

H.1 – O Tribunal de Justiça do Maranhão apresenta características do modelo patrimonialista que podem interferir no Clima Organizacional.

Na acepção de Chiavenato (2006) e Weber (2000), o modelo patrimonialista foi marcado por características de nepotismo e corrupção, já mencionadas neste trabalho. De acordo com as análises dos índices do questionário e do Quadro 11, verificou-se que, muito embora ainda existam características do modelo patrimonialista – principalmente no que tange ao nepotismo e à predileção, conforme destacado no percentual de 42% na questão 10, e na análise dos percentuais relativos à questão 18, observa-se que já existem práticas dentro da Instituição que buscam combater esta lacuna, como já explicado anteriormente, através da atuação do CNJ. Neste sentido, infere-se que embora o modelo patrimonialista não seja o modelo predominante de gestão na visão dos servidores, o Tribunal de Justiça do Maranhão ainda apresenta características deste modelo.

H.2 - O Tribunal de Justiça do Maranhão apresenta características burocráticas que podem impactar no Clima Organizacional.

No que tange à análise do modelo de gestão burocrática, defendido por Weber (2000) – em que a própria atividade dos servidores e o rito processual assumem um modo de atuação com aspectos burocráticos e, ao mesmo tempo, gerenciais da administração pública – é possível observar que, tanto o modelo burocrático quanto o gerencial estão presentes na evolução histórica da Gestão do TJ-MA. Como identificado nas literaturas de Aragão (1997), Weber (2000), Chiavenato (2006) e Barreto (2007), o modelo burocrático trouxe, como características principais, o combate à corrupção e ao nepotismo, entre questões como a valorização da profissionalização, estabelecimento de critérios para ocupação de cargos, impessoalidade e formalismo. Algumas dessas características foram citadas neste estudo, como a adoção do

concurso público e o combate ao nepotismo pelo Conselho Nacional de Justiça. Os demais elementos foram constatados quando da análise dos dados da pesquisa.

Após estas análises, constatou-se a existência de características burocráticas na gestão do Tribunal de Justiça do Maranhão.

H.3 - O Tribunal de Justiça do Maranhão apresenta características gerenciais que podem impactar no Clima Organizacional.

Concordando com as hipóteses levantadas no estudo, esclarecidas nas respostas dos questionários, depreende-se que o modelo gerencial prevalece no Tribunal de Justiça do Maranhão.

O modelo gerencial, na visão de Paula (2005) e Aragão (1997), traz, entre outras particularidades, a orientação para clientes e resultados, e a competitividade na administração, o que pode ser facilmente detectado nas respostas dos servidores, sendo, portanto, este modelo foi reconhecido como predominante na gestão do Tribunal de Justiça do Maranhão.

Após a análise das hipóteses, deu-se prosseguimento à inferência dos modelos burocrático e gerencial, apontados como aqueles de maior incidência no âmbito do Tribunal de Justiça do Maranhão. A medida visou à obtenção de uma evidência maior da presença das características dos modelos no órgão, no intuito de confrontá-la com os resultados apurados com o questionário.

Ao analisar os atributos do modelo burocrático no Tribunal de Justiça do Maranhão, foram distinguidas questões ligadas à valorização da profissionalização, conforme descrito no Relatório de Gestão de 2014/2015. O documento informa que, desde o ano de 2014, foi firmado convênio técnico-científico entre a Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e a Escola Superior da Magistratura do Maranhão (ESMAM), objetivando a motivação e o aperfeiçoamento profissional dos servidores, o que, além de compor as metas traçadas pela ESMAM, também se encontra inserido nas diretrizes estratégicas do Tribunal de Justiça do Maranhão (TJ-MA), assim como no Plano Nacional de Capacitação Judicial do Poder Judiciário, conforme a Resolução nº 126/2011, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Neste contexto, ratifica-se que o órgão mantém uma preocupação com o aperfeiçoamento do servidor público, estimulando a sua participação, tanto nos cursos oferecidos pela ESMAM

quanto em outros cursos que o servidor tenha interesse em ingressar, prezando assim pelo profissionalismo, com foco nos resultados.

A análise das questões possibilita a identificação de características do Modelo Gerencial no TJMA, validando a hipótese levantada.

No Quadro 8, estão representados os resultados para a questão 14, que trata da percepção dos servidores sobre a importância dos treinamentos oferecidos pelo TJ-MA.

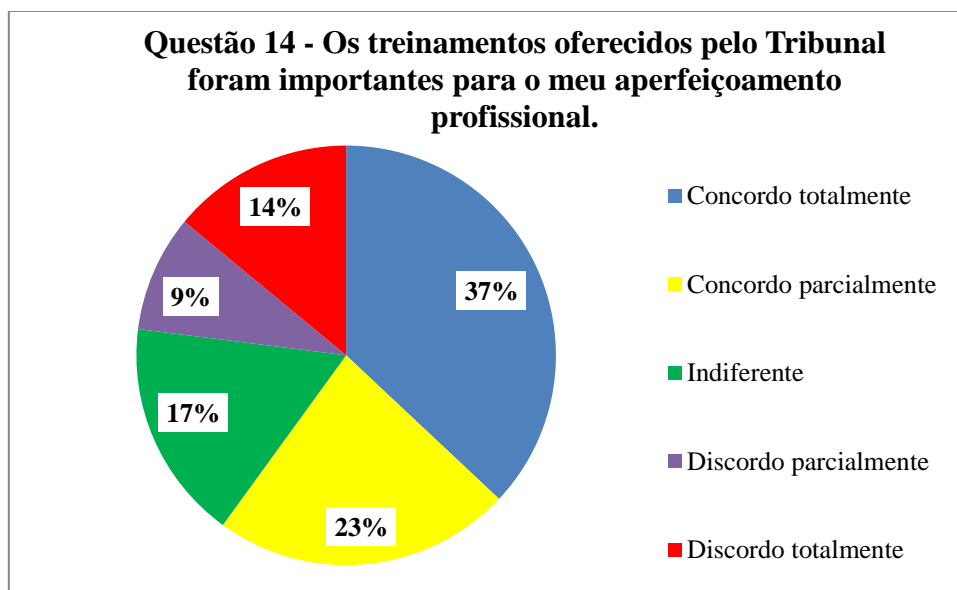


Gráfico 8. Satisfação dos servidores quanto aos treinamentos oferecidos
Fonte: Elaboração própria

Os respondentes evidenciaram sua satisfação com o treinamento oferecido, ao assinalarem o item “Concordo totalmente” (23%), entretanto, a maioria (37%) concorda apenas parcialmente com essa afirmação. Outros 17% discordam parcialmente, o que abre margem para uma análise quanto aos cursos oferecidos. Todavia, não descaracteriza o TJ-MA quanto ao interesse demonstrado em relação à capacitação dos servidores.

Analisando os percentuais ligados a esta percepção do servidor, fica evidente que a questão deixa uma lacuna para investigação futura, a fim de averiguar se os cursos oferecidos estão ou não condizentes com as reais necessidades dos servidores.

Percebe-se que houve um grande avanço do Tribunal de Justiça do Maranhão no tocante à valorização do conteúdo profissional e relevância quanto à impessoalidade, como também característica do modelo burocrático, isto consumado com a realização do primeiro concurso

público no ano de 2006, que trouxe um rompimento com a ocupação de cargos por meio de critérios patrimonialistas. Com isso, além de seguir as determinações constitucionais, o órgão ousou dar novos passos rumos à ocupação de cargos por critérios mais valorosos, como a meritocracia e o reconhecimento profissional, quebrando antigas posturas de contratação levadas pela troca de favores.

Entretanto, é interessante analisar este aspecto sobre o prisma da questão 18, exposta no Gráfico 9.

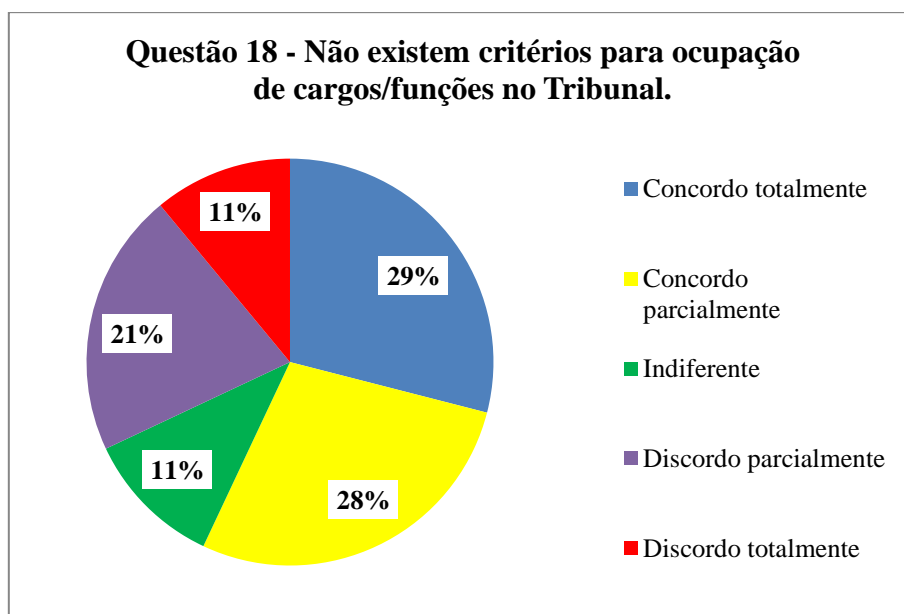


Gráfico 9. Critérios para ocupação de cargos/funções no TJ-MA.
Fonte: Elaboração própria

Observa-se que 29% dos respondentes concordam totalmente, 28% concordam parcialmente e 21% discordam parcialmente com a afirmação de que não existem critérios para ocupação de cargos/funções no Tribunal de Justiça do Maranhão. Este é um ponto interessante para analisar questões ligadas ao melhoramento de critérios quanto ao provimento de cargos, principalmente os comissionados, que são de livre nomeação e exoneração, reforçando assim, a característica da impessoalidade nas práticas do órgão. Vale realçar o papel do Conselho Nacional de Justiça como agente fiscalizador do Poder Judiciário, que, desde o ano de 2005, vem trabalhando no sentido de combater o nepotismo por meio da Resolução nº 07, de 18 de outubro de 2005, normativa que disciplina o exercício de cargos, empregos e funções, por parentes, cônjuges e companheiros de magistrados e de servidores em cargos de direção e assessoramento.

Essa percepção mais uma vez denota que, muito embora os servidores ainda se encontrem insatisfeitos quanto aos critérios para ocupação de cargos (21% discordam parcialmente), o papel desempenhado pelo CNJ caracteriza uma preocupação quanto à manutenção do caráter de impessoalidade, característica presente no modelo burocrático.

Vale salientar, na análise, o excesso de formalismo como outra característica do modelo burocrático, e, consoante explicado anteriormente por Weber (2000), o fato dos funcionários executarem suas tarefas baseados nas exigências de regulamentos, de certa forma, cria como disfunção o apego muita das vezes maior no cumprimento das regras e no excesso de controle, do que na execução da tarefa, causando lentidão nos processos (Barreto, 2007).

Para ilustrar a percepção dos servidores sobre o controle do ponto, é possível orientar-se pela questão 19, avaliada no Gráfico 10.

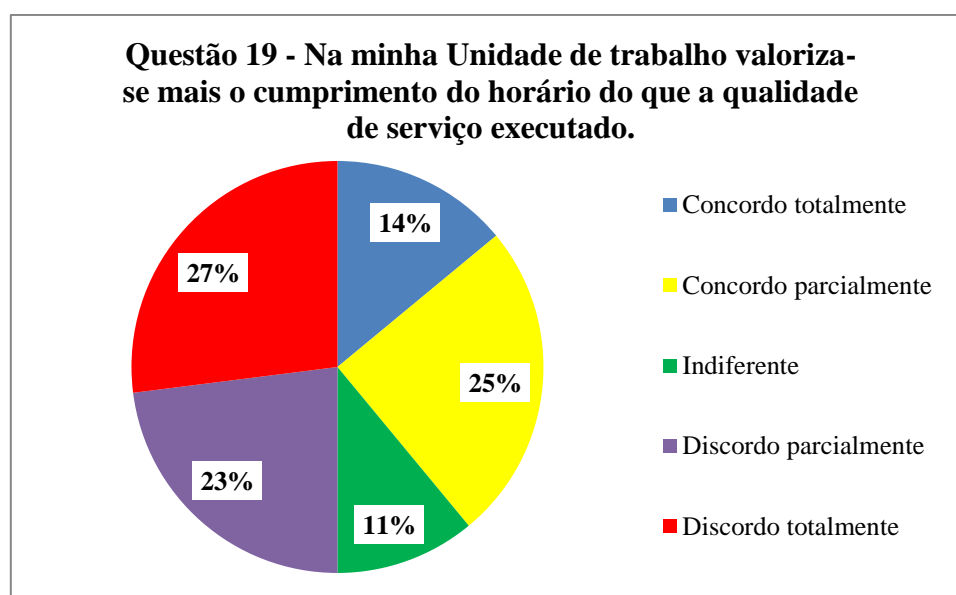


Gráfico 10. Percepção dos servidores quanto ao controle do ponto.
Fonte: Elaboração própria

Analisando o questionamento sobre o que é prioritário no tocante à execução das tarefas, a maioria dos respondentes (27%) demonstra discordar totalmente quanto à questão do controle do ponto ser julgado mais importante que a qualidade do serviço executado. Contudo, 25% dos servidores concordam parcialmente, ou seja, ainda acham aceitável o excesso de formalismo prevalecer sobre a execução das tarefas. Outros 23% discordam parcialmente da assertiva, o que também revela um caráter tendencioso da questão para uma possível confirmação.

É inegável a existência do formalismo dentro do órgão, uma vez que este é pautado pelo princípio constitucional da legalidade, em que se faz necessário o controle das normas e resoluções para o bom desempenho das funções dentro da instituição. O que é discutível é o excesso de formalismo e cumprimento destas normas em detrimento da eficiência na prestação de serviços.

Cabe sobrelevar que o Tribunal de Justiça do Maranhão vem, através das gestões, buscando otimizar e fomentar a eficiência e eficácia na prestação de serviço jurisdicional como atividade-fim, aplicando o uso da tecnologia para alcançar este objetivo. Para tal, conta com o sistema *Digidoc*, criado em 2011, para auxiliar na tramitação eletrônica de documentos e processos administrativos, o que vem se refletindo, ao longo dos anos, em economia de custos com papel, tinta de impressora, além de um aumento no atendimento das demandas. Percebe-se, destarte, que, muito embora o formalismo persista, a eficiência não vem sendo subjugada por este aspecto na cultura interna do órgão em estudo.

Quanto à análise das características do modelo gerencial na percepção dos servidores, compete relembrar Chiavenato (2006), que considera o modelo gerencial como um avanço do modelo burocrático, pontuando, como diferença entre um e outro, a forma de controlar, pois, na transição do regime burocrático para o gerencial, o controle passa a se basear não nos processos, mas nos resultados.

Por este prisma, para subsidiar as análises aqui propostas, convém elevar características gerenciais compreendidas no pensamento de Aragão (1997); Abrucio (1997) e Chiavenato (2004), as quais também se encontram refletidas na gestão do órgão estudado. São elas: competição entre as unidades administrativas; disciplina e parcimônia no uso de recurso; foco no desempenho do servidor, controle de resultados e melhorias em práticas de trabalho.

Como forma de ilustrar a presença do modelo gerencial no âmbito do Tribunal de Justiça do Maranhão, foram consideradas três principais características, analisadas e ilustradas nos Gráficos 11, 12 e 13, respectivamente: ***foco no controle de resultados, determinação dos objetivos e melhorias em práticas de trabalho***. A escolha se deu por estas serem identificadas como as variáveis mais relevantes dentro do modelo em análise, considerando o conteúdo literário aplicado a este estudo.

A questão 6, ilustrada no Gráfico 11, demonstra a característica do modelo gerencial que enfoca a obtenção de resultados.

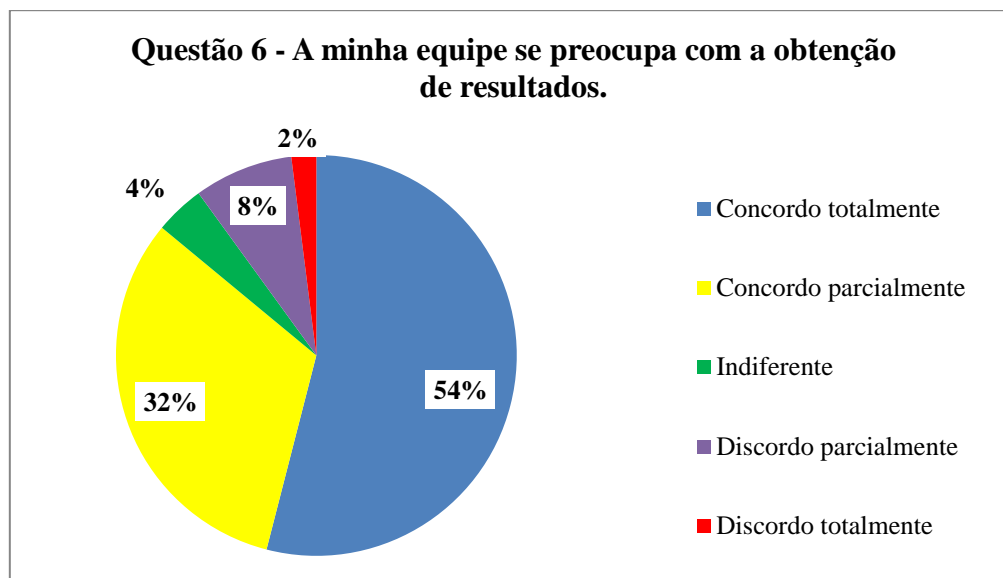


Gráfico 11. Preocupação do TJ-MA com a obtenção de resultados segundo a percepção dos servidores.

Fonte: Elaboração própria

Neste viés, 54% dos respondentes disseram concordar totalmente, o que significa dizer que mais de 50% dos servidores ratificam a preocupação com a obtenção de resultados como um ponto predominante dentro de suas unidades de trabalho.

Vale acentuar que, no afã de dar foco para o alcance de objetivos e metas, o Tribunal de Justiça criou, por meio da Lei 9.326/2010, a Gratificação de Produtividade Judiciária (GPJ). Esta iniciativa partiu do Núcleo de Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Maranhão, criado pela Resolução nº 70, de 18 de março de 2009, como forma de orientar a gestão do órgão dentro de uma visão estratégica, e alinhar as determinações do CNJ (Conselho Nacional de Justiça), o que destaca também o desenvolvimento da instituição dentro de uma visão gerencial.

Como forma de ilustrar a preocupação com os objetivos e metas, analisa-se a questão 1, ilustrada no gráfico 12:

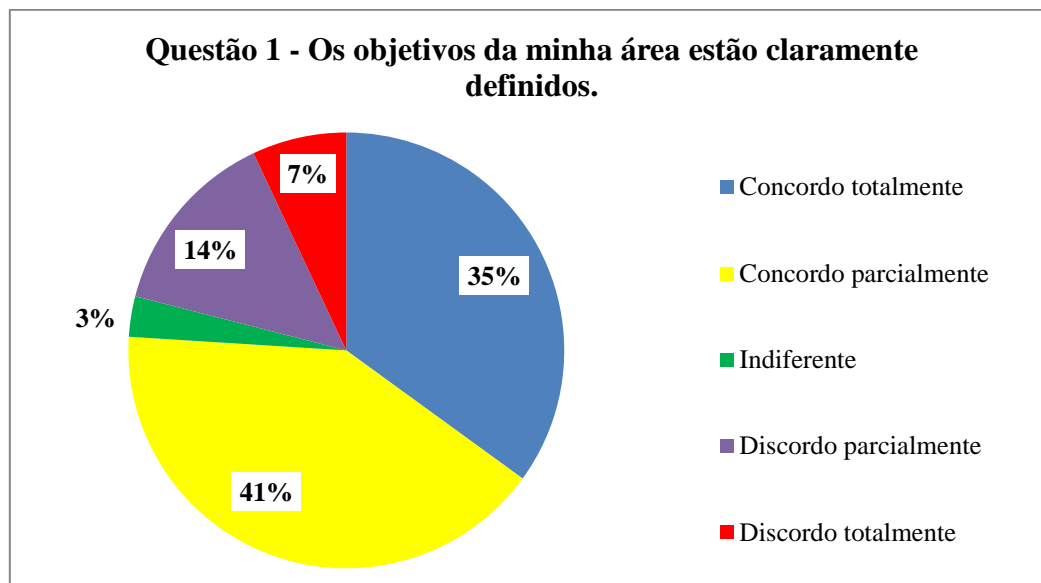


Gráfico 12. Definição clara dos objetivos
Fonte: Elaboração própria

Os dados demonstram que 35% dos servidores concordam totalmente que a definição dos objetivos é feita de forma clara, enquanto 41% dos servidores consideram que isto aconteça apenas parcialmente. O resultado deixa uma lacuna de investigação para melhoria deste quesito quanto à forma de divulgação, o que não descaracteriza a existência de objetivos e definição de metas, pois, como já exposto anteriormente, estas medidas fazem parte do programa de incentivo da Gratificação de Produtividade Judiciária, ao qual fazem jus os servidores que comprovadamente alcançarem as metas pré-estabelecidas.

No que concerne ainda à melhoria de práticas de trabalho, a questão 12, ilustrada no Gráfico 13, dispõe sobre como o Tribunal de Justiça é visto pelos servidores, sob este aspecto.

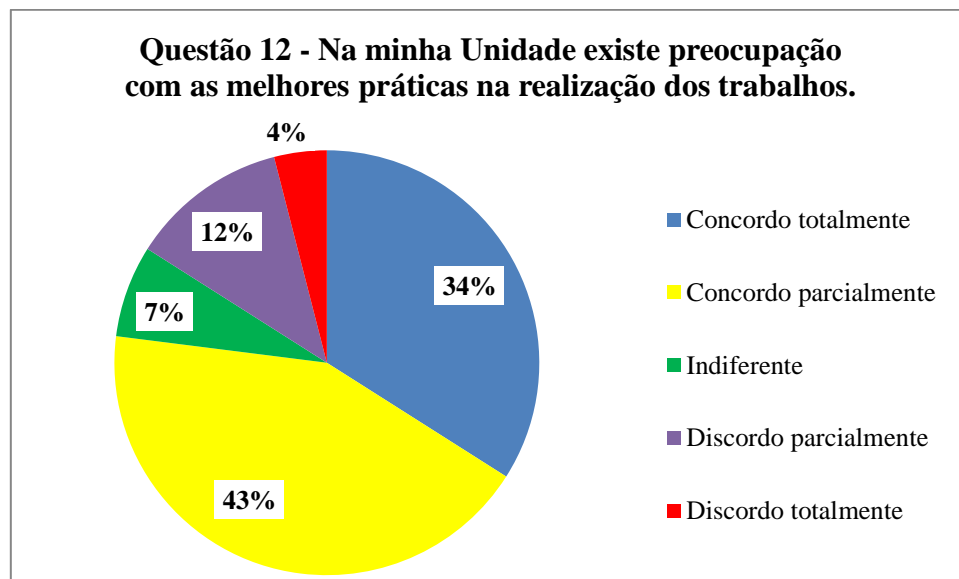


Gráfico 13. Melhorias práticas na realização dos trabalhos
Fonte: Elaboração própria

A preocupação em exercer as melhores práticas como fator inerente à competência gerencial é validada pela aprovação de 34% dos servidores, que concordam totalmente que o Tribunal de Justiça do Maranhão vem se dedicando a desenvolver melhores práticas de gestão, porém, a maioria (43%) concorda apenas parcialmente com essa proposição. Por outro lado, 12% dos servidores discordam parcialmente, o que deixa uma lacuna para futuras investigações sobre as causas que levaram os respondentes a considerar esta afirmativa duvidosa. Convém destacar que apenas 4% dos respondentes discordam totalmente, o que significa que existe ainda um número mínimo de servidores que acredita não haver preocupação da gestão quanto à melhoria de processos.

Compete frisar que, durante a investigação, percebeu-se que o órgão tem uma preocupação legítima quanto à busca pela melhoria contínua da sua gestão, isto pode ser constatado nos resultados e nas ações que a instituição vem desenvolvendo ao longo dos anos, conforme pontuado neste estudo. Além disso, pode-se também citar, como consequência desta melhoria, o orgulho que o servidor tem de fazer parte da Unidade de trabalho do TJ-MA, questão abordada no Gráfico 14.

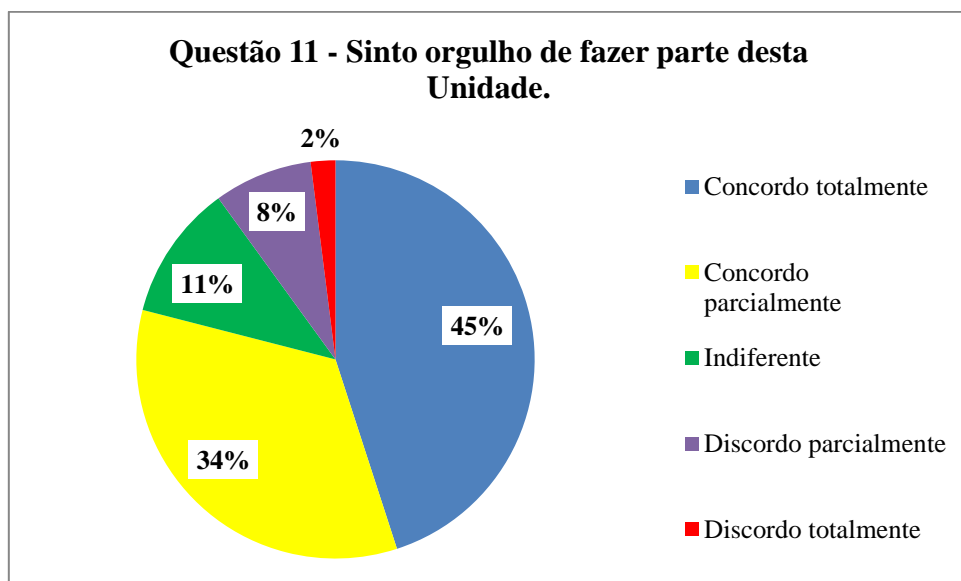


Gráfico 14. Sentimento de orgulho
Fonte: Elaboração própria

Apurou-se que 45% dos servidores concordam totalmente com a afirmação de que sente orgulho da Unidade de trabalho em que presta seus serviços, enquanto 34% concordam parcialmente, e apenas 2% discordam totalmente desse sentimento. Isto demonstra que o Tribunal de Justiça do Maranhão está dentro de um conceito julgado satisfatório, segundo a percepção dos servidores, o que ratifica, de certa forma, que melhorias estão sendo desenvolvidas, pois se assim não fosse, não se justificaria tal satisfação em permanecer em uma instituição estagnada, considerando também, nessa conclusão, os resultados quanto à realização profissional.

5 Conclusões

Este estudo trouxe uma discussão sobre a administração pública, sob uma visão analítica da evolução dos modelos de gestão pública brasileira ao longo dos anos, a começar pelo modelo patrimonialista, em seguida, o burocrático, e, por último, o modelo gerencial.

Para tal, foi imprescindível examinar as bases históricas de cada modelo e a sua relação com os aspectos culturais presentes na administração pública, e como as mudanças advindas do processo de globalização e de uma nova consciência no uso dos recursos públicos foram moldando novos caminhos para a gestão dos recursos públicos. Caminhos estes, pautados em ações voltadas ao alcance de resultados mais eficazes, a fim de atender ao objetivo principal do Estado, que é satisfazer as necessidades do cidadão, tendo a supremacia do interesse público como base para a criação de suas metas e objetivos.

Sabe-se que a organização é composta por pessoas, destarte, torna-se essencial que as evoluções gerenciais sejam acompanhadas por ações que permitam uma integração entre o ambiente interno e o ambiente externo da instituição. Nesse entendimento, o gerenciamento dos recursos humanos constitui parte crucial dentro de um processo de transformação.

Este estudo analisou particularmente o Clima Organizacional dentro de uma instituição pública do Poder Judiciário, fazendo uma correlação dos resultados com características presentes em cada um dos três modelos de gestão compreendidos na evolução da administração pública brasileira ao longo dos anos. Esta abordagem teve o intuito de apurar, mediante a percepção dos servidores, e, ao mesmo tempo, através das ações dos gestores, como estava o Clima Organizacional do órgão, e como este se caracterizava dentro do atual modelo de gestão. Para isso, como já discutido no Capítulo 3, foi aplicado um questionário contendo 20 questões, o qual possibilitou a investigação destes fatores. Os resultados foram analisados e comentados no Capítulo 4, atestando a adequabilidade dos fatores pesquisados e a ratificação das hipóteses formuladas e testadas.

5.1 Discussões e implicações para a teoria

No que diz respeito a melhor gestão dos recursos públicos e à satisfação das necessidades da sociedade civil, pode-se observar, recorrendo aos elementos analisados neste estudo, que existe um desafio, em nível governamental, ligado ao aumento da capacidade do governo em realizar políticas públicas, e isto se estende a toda a administração pública. Ademais, é possível

verificar que o aperfeiçoamento dos servidores públicos tem grande influência na qualidade da prestação do serviço público, contribuindo para o aumento da capacidade de melhoria. Conforme já citado por Carvalho (2017), o papel do líder e o estilo de liderança são fatores essenciais para desenvolver um clima de satisfação nos servidores públicos, e assim contribuir para que a organização atinja seus objetivos e metas.

Mediante a análise dos resultados obtidos, pode-se concluir que, de modo geral, o Clima Organizacional é considerado “Bom” pelos servidores do Tribunal de Justiça do Maranhão, e isto é reflexo das ações dos gestores voltadas para a valorização do servidor. Conforme demonstrou a pesquisa, estas ações vêm alcançando seu propósito, porém ainda existem pontos que podem ser melhorados, como demonstrado no Capítulo 4, que trata da análise dos dados. Portanto, é de grande valia que a organização se mantenha dentro de um processo de melhoria contínua, e, para tal, precisa integrar cada vez mais ações sistêmicas pautadas em um planejamento estratégico, com vistas a atender à sua missão institucional e pública, visando alcançar resultados efetivos no atendimento às necessidades do cidadão.

Foi identificado que o Tribunal de Justiça do Maranhão apresenta uma combinação dos modelos burocrático e gerencial, o que leva a arguir que o órgão vem crescendo em relação aos conceitos inerentes a esses regimes de gestão. Apurou-se que a instituição vem apresentando avanços consideráveis quanto aos aspectos atuais que refletem a preocupação dos gestores com a utilização dos recursos públicos de forma mais eficiente, com a qualidade na prestação de serviços, e oferta de condições físicas para que isto aconteça, além de uma visão autossustentável voltada também para a responsabilidade social, entre outros fatores considerados relevantes para o alcance de resultados.

A preocupação da instituição com os resultados, no que alude ao comprometimento da gestão com o alcance dos seus objetivos e metas, alcançou, na análise do Gráfico 10, o conceito “Muito Bom”, na visão dos servidores. Como elemento substancial de sustentação deste resultado, tem-se a questão 1, que trata da definição dos objetivos de forma clara, que obteve o conceito “Muito bom” para 41% dos servidores, e “Bom” para outros 35%.

No que tange à questão problema, foi identificado através das análises das questões que o Modelo Gerencial é o predominante na gestão do Tribunal de Justiça do Maranhão, muito embora este apresente ainda características dos modelos patrimonial e burocrático.

Diante do que foi exposto, pode-se concluir que as ações dos gestores estão voltadas para a valorização e o reconhecimento do servidor e isso tem impactos significativos no Clima Organizacional, sendo refletidos no desempenho, na produtividade e no alcance de resultados mais eficientes dentro da organização.

5.2 Implicações para a gestão

As implicações deste estudo, dentro da perspectiva de uma boa gestão, são relevantes para os gestores que querem melhorar suas práticas administrativas, pois estes podem ter uma visão panorâmica do Clima Organizacional, na perspectiva dos servidores, em relação aos modelos da Administração pública brasileira. Esse conhecimento permite a análise da evolução dos conceitos dentro da atual gestão, assim como as implicações das decisões gerenciais sobre o Clima dos servidores. A partir daí, oportunizando que os gestores repensem as estratégias utilizadas, reformulem antigos padrões, renovem métodos de trabalho, discutam novos objetivos e metas, levantem novas investigações e estudos que aprimorem seu perfil de gestor, e colabore para uma maior eficiência da máquina pública, observando os pontos fortes e fracos levantados na pesquisa.

O estudo fornece dados para a gestão por competências e apoia as ações do setor de Recursos Humanos no desenvolvimento e no implemento de novas estratégias que visem a dar continuidade a um Clima Organizacional adequado. Desta forma, preservando as melhores práticas já realizadas e inovando em outras ações que possibilitem melhorar a satisfação do servidor, a transparência, a produtividade, o comprometimento e a gestão dos líderes e coordenadores responsáveis pela eficiência de sua equipe.

5.3 Limitações e futuras investigações

O estudo apresentou como limitação, o fato do campo de pesquisa ter sido restrito apenas ao Tribunal de Justiça do Maranhão, na Comarca de São Luís, visto que, se o mesmo fosse estendido a outros Órgãos do Poder Judiciário, a nível Regional, poderiam ser obtidos dados mais abrangentes, que permitiriam uma análise comparativa, enriquecendo a avaliação quanto aos atos de gestão praticados nestas instituições. Tal amplitude investigativa permitiria uma assertividade mais crítica quanto às novas posturas adotadas pelos gestores públicos, assim como em relação aos avanços nos modelos de administração pública brasileira.

Diante disto, considera-se a possibilidade de se realizar novos estudos com esta temática, estendendo-se para a visão da gestão pública em outros Estados, colaborando assim, para a abertura de novas conclusões e comparações entre resultados, a fim de que o processo de melhoria contínua seja mais rico, acompanhando as melhores práticas e a globalização. Considerando ainda, como fator preponderante nesta lacuna, a reformulação da máquina pública e os avanços na gestão pela óptica de novas estratégias e empenho dos gestores públicos e seus esforços de adequação aos conceitos e a aplicabilidade de aspectos gerenciais já concebidos na esfera privada. Neste propósito, poderá ser feita uma comparação entre vários destes estudos em outros países, estabelecendo dados estatísticos que permitam analisar a evolução da gestão pública por diferentes e novos vieses, que até possa contribuir para mudanças e adoção de melhores práticas dentro do contexto de cada país.

Sugere-se a realização de outras linhas de estudo que demonstrem o avanço do modelo gerencial dentro das organizações públicas e como este vem contribuindo para uma prestação de um serviço público mais eficiente e voltado para o interesse da coletividade, prezando ao mesmo tempo pela satisfação do funcionalismo público e pela mudança de comportamento. Pesquisas que visem a demonstrar o avanço da gestão pública ao longo dos anos, a mudança de paradigmas, o comprometimento do gestor com os recursos públicos e a nova administração pública vista pela perspectiva de uma gestão por competências, colocando por baixo a corrupção e elevando o compromisso com a capacidade técnica dos líderes públicos ante a ciência da gestão pública eficiente.

Alguns pontos sugeridos para os próximos estudos:

- Levantamento e Comparação das melhores práticas gerenciais no período entre gestões dos Presidentes dos Tribunais de Justiça;
- Relacionar e identificar a Eficiência da Aplicação dos recursos públicos com o alcance dos resultados;
- Levantamento da satisfação da sociedade em relação à efetividade na prestação de serviço da instituição.

Referências Bibliográficas

- Abruccio, F. L. (1997). O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cadernos ENAP*, 10, 52.
- Afonso, C. O. de A., & Teixeira, M. G. C. (2017). Modelos organizacionais na administração pública em choque com a realidade brasileira: novas perspectivas de análise a partir da auditoria de gestão do Inmetro. *Estudos de Administração e Sociedade*, 2(1), 98-113.
- Alexandrino, M., & Paulo, V. (2010). *Direito administrativo descomplicado*. (18a ed. ver. atual.). Rio de Janeiro: Método.
- Amaral, H. K. (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, 57(4), 549-563.
- Aragão, C. V. D. (1997). Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. *Revista do Serviço Público - RSP*, 48(3), 104-132.
- Barbosa, L.N.D.H. (1996). Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *Revista de Administração de Empresas*, 36(4), 06-19.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barreto, P. D. (2007). *A excelência em Gestão Pública*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda.
- Beker, C. H. K. (2006). *Clima organizacional no contexto de organização em processo de pré-fusão: um estudo de caso de uma indústria alimentícia*. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, SP, Brasil.
- Bonfim, B. A. A. (2008). *Clima organizacional e Gespública: um estudo em um órgão público da cidade de Manaus*. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social). Universidade Federal da Paraíba - UFPB, João Pessoa, PB.
- Bresser-Pereira, L.C. (Org.). (1995). *Plano Diretor da Reforma do Estado*. Recuperado de: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>.
- Bresser-Pereira, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista de Serviço Público*, 47(1), 7.
- Bresser-Pereira, L. C. (1998). *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Editora 34.
- Bresser-Pereira, L. C. (2005). Instituições, bom Estado e Reforma da Gestão Pública. *Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado*, Salvador - BA, (1).
- Bresser-Pereira, L. C. (2009). *Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública*. São Paulo: Editora FGV.

- Bresser-Pereira, L. C., & Spink, P. K. (2003). *Reforma do Estado e Administração pública gerencial*. Tradução Carolina Andrade. (5a ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Bresser-Pereira, L. C., & Spink, P. K. (2005). *Reforma do Estado e Administração pública gerencial* (7a ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Bresser-Pereira, L. C., & Spink, P. K. (2015). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Editora FGV.
- Bruni, A. L. (2011). *Estatística Aplicada à Gestão Empresarial*. (3a ed.) São Paulo: Atlas.
- Campelo, G. S. B. (2010). Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. *Ciência & Trópico*, 34(2).
- Carvalho, I. L. P. (2017). Administração Pública e satisfação de servidores: estudo de caso na junta comercial do Estado do Pará (JUCEPA) no que tange à satisfação com as condições de trabalho. *Revista de Administração e Contabilidade-RAC*, 4(8), 130-166.
- Castor, B. V. J., & José, H. A. A. (1998). Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. *Revista de Administração Pública*, 32(6), 97-111.
- Chiavenato, I. (2004). (5a reimp.). *Administração nos Novos Tempos* (2a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração geral e pública: teoria e mais 500 questões com gabarito*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm.
- Costa, V. F., & Schetinger, M. R. C. (2012). Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino. *Anais do Encontro de Administração Pública e Governo-EnPAG*. Salvador, BA, Brasil.
- Garcia, A. (2015). *Clima Organizacional na Gerência de Controle Ambiental do Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos GCA/IEMA* (Master's thesis, Universidade Federal do Espírito Santo).
- Garcia, E. (2003). O nepotismo. *JAM Jurídica*. Salvador - BA, 11(19).
- Guimarães, T. A. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de administração pública*, 34(3), 125-140.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. de A. (2009). *Metodologia Científica*. São Paulo, Atlas.
- Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm.

Lei Complementar nº 14, de 17 de dezembro de 1991. Código de Divisão e Organização Judiciária do Estado do Maranhão. Recuperado de: <http://www.tjma.jus.br/tj/visualiza/sessao/10/publicacao/150958>.

Lei Estadual nº 9.326, de 23 de março de 2010. Altera a redação dos arts. 10-A e 22 da lei nº 8.032, de 10 de dezembro de 2003; altera a redação do art. 3º e dos anexos I e II, todos da Lei nº 8.727, de 07 de dezembro de 2007; altera a redação do art. 7º-A da Lei nº 8.715, de 19 de novembro de 2007; acrescenta o art. 7º- D a essa mesma Lei; cria e extingue cargos efetivos no quadro do poder Judiciário e dá outras providências. Recuperada de: <http://www.tjma.jus.br/tj/visualiza/sessao/7/publicacao/150979>.

Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm.

Lei nº 9.165, de 19 de dezembro de 1995. Altera o Art. 110 da Lei nº 8.443, de 16 de julho de 1992 - Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União. Recuperado de: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1995/lei-9165-19-dezembro-1995-348992-publicacaooriginal-1-pl.html>.

Lima, D. D. M. S. (2018). O modelo de gestão de pessoas por competências: um estudo de caso em um órgão público federal sobre os fatores que afetam a implantação deste modelo. *Revista Gestão Industrial*, 13(4).

Lima, I. M., Teixeira, M. D. R. F., & Lima, J. J. D. M. (2017). Competências técnicas para gestores de projetos de cooperação científica e tecnológica de instituições públicas brasileiras de fomento à pesquisa. *Anais do Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público - CIDESP*. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

Luz, R. (2014). *Gestão do Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Madeira, J. M. P. (2006). *Administração Pública centralizada e descentralizada* (2a ed.). Rio de Janeiro: América Jurídica.

Marcelino, G. F. (2003). Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 37(3), 641-658.

Marini, C. (2008, Nov.). Um decálogo da boa gestão pública: os desafios de um Estado para resultados. *Anais do Congresso do Centro Lantino Americano de Administración para el Desarrollo*. Cidade, Estado, País, 13.

Melati, C., & Janissek-Muniz, R. (2017). A cultura organizacional como impulsionadora dos processos de inteligência na gestão pública. *RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 131-156.

Menezes, I. S. (2016). O patrimonialismo característico da Administração Pública brasileira e a gestão da informação e do conhecimento do setor público: memória institucional,

- prodigalidade de treinamento e cúpula organizacional "politizada". *Revista de Direito Brasileira*, 13(6), 4-18.
- Morais, J. J. (2009). Princípio da eficiência na Administração Pública. *ETHOS JUS: revista acadêmica de ciências jurídicas*. Avaré: Faculdade Eduvale de Avaré, 3(1), 99-105.
- Motta, F. C. P. (1996). *Cultura e organizações no Brasil*. São Paulo: Núcleo de Pesquisas e Publicações - NPP, Escola de Administração de Empresas de São Paulo - FGV, Série Relatórios.
- Motta, F. C. P., & Bresser-Pereira, L. C. (1984). *Introdução à Organização Burocrática*. (4a ed.). São Paulo: Editora Brasiliense.
- Oliveira, F. B. D., Sant'Anna, A. D. S., & Vaz, S. L. (2010). Liderança no Contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública – RAP*, 44(6).
- Oliveira, J. S. G. & Campello, M. L. C. (2008). Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. *Anais do Simpósio de Engenharia de Produção - SIMPEP*, 13, Bauru, SP, Brasil.
- Paula, A. P. P (2005). *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Paula, A. P. P. (2015). *Por uma nova gestão pública*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Paula, P., Stefano, S. R., Andrade, S. M., & Zampier, M. A. (2011). Clima e cultura organizacional em uma organização pública. *Gestão & Regionalidade*, 27(81).
- Pimenta, C. C. (1999, fevereiro). Descentralização com integração à gestão de políticas públicas em um contexto descentralizado: o caso brasileiro. *Revista Licitar*, 8.
- Pires, J. C. S., & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública - RAP*. Rio de Janeiro, 40(1), 81-105.
- Tribunal de Justiça do Maranhão. *Relatório da I Pesquisa de Clima Organizacional* (2016) Recuperado de: http://gerenciador.tjma.jus.br/app/webroot/files/publicacao/423699/291118_-_relatorio_pesquisa_de_clima_organizacional_tjma_2017_final_30112018_1117.pdf.
- Resolução GP nº 50/2016*. Dispõe sobre a instituição do Núcleo de Gestão Socioambiental no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão e dá outras providências. Recuperado de: <http://www.tjma.jus.br/tj/visualiza/sessao/630/publicacao/107795>.
- Resolução nº 126, de 22 de fevereiro de 2011*. Recuperado de: http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/resolucao_n_126_gp_2011.pdf. Acesso em: 20 out. 2018.

- Resolução nº 181, de 17 de outubro de 2013.* Recuperado de: http://www.cnj.jus.br/files/atos_administrativos/resolucao-n181-17-10-2013-presidencia.pdf. Acesso em: 15 mar. 2018.
- Resolução nº 7, de 18 de outubro de 2005.* Recuperado de: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/06/bb7adec78873b3bb4a4f80d1ffe101d2.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2018.
- Resolução nº 70, de 18 de março de 2009*, Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Recuperado de: <http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=118>.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Rocha, J. A. (2005). *Quadro geral da evolução da gestão de recursos humanos na administração pública*. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/1822/2902>.
- Rocha, S. M., Rocha, R. R. de C., Biazotto, P. D. & Leite, A. H. O. (2017). Sustentabilidade na Administração Pública. *Revista Esma*, 8(11), 105-120.
- Santin, J. R., & Cardoso, L. (2016). Nepotismo e práticas clientelísticas: uma visão histórica do poder local no Brasil. *Estudios Históricos (Rivera)*, 16, 1-17.
- Santos, A. M. R. D., Moura, M. E. B., Nunes, B. M. V. T., Leal, C. F. D. S., & Teles, J. B. M. (2008). Perfil das vítimas de trauma por acidente de moto atendidas em um serviço público de emergência. *Cadernos de Saúde Pública*, 24, 1927-1938.
- Santos, C. G. D. (2016). *Cargos comissionados: reflexões sobre este modelo de admissão no serviço público*. Monografia (Bacharelado em Administração Pública). Universidade de Brasília, Universidade Aberta do Brasil, Brasília.
- Santos, G. E. O. (2017). *Cálculo amostral: calculadora on-line*. Recuperado de: <http://publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral>. Acesso em: 05 abr. 2017.
- Santos, L. A. (2009). Burocracia profissional e a livre nomeação para cargos de confiança no Brasil e nos EUA. *Revista do Serviço Público*, 60(1), 05-28. Recuperado de: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8/6>. Acesso em: 16 abr. 2018.
- Santos, L. C. A. (2017). *O poder judiciário brasileiro e o papel do Conselho Nacional de Justiça no combate à corrupção*. Recuperado de: http://scholar.google.com.br/scholar_url?url=http%3A%2F%2Frepositorio.saolucas.edu.br%3A8080%2Fxmlui%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789%2F2135%2FLarissa%2520Cristina%2520Ara%25C3%25BAjo%2520Santos%2520-%2520O%2520poder%2520judici%25C3%25A1rio%2520brasileiro%2520e%2520o%2520papel%2520do%2520Conselho%2520Nacional%2520de%2520Justi%25C3%25A7a%2520no%2520combate%2520%25C3%25A0%2520corrup%25C3%25A7%25C3%25A3o.pdf%3Fsequence%3D1&hl=pt-

BR&sa=T&oi=ggp&ct=res&cd=0&d=6351800571158917234&ei=1puGXlawEdfLmAHaXIBg&scisig=AAGBfm2YWajQ8nWN2semUuulrPgazaYpng&noss=1&ws=1366x650&at=O%20poder%20judici%C3%A1rio%20brasileiro%20e%20o%20papel%20do%20Conselho%20Nacional%20de%20Justi%C3%A7a%20no%20combate%20%C3%A0%20corrup%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 16 abr. 2018.

Santos, M. D. S. (2014). *Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica*. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Fundação Getúlio Vargas - FGV, Rio de Janeiro, 2014.

Saraiva, L. A. S. (2002). Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1), 187-207.

Silva, A. S. D. F., & Vimercate, A. A. S. D. F. (2017). *A importância dos fatores motivacionais no trabalho para incentivar o desempenho dos servidores públicos*. Recuperado de: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/5995/1/Aline%20Sanches%20-%20Amanda%20Sanches.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2018.

Siqueira, M. V. S., & Mendes, A. M. (2014). Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, 60(3), 241-250.

Souza, S. C., & Mello, M. S. A. O. (2014). *Evolução histórica do serviço público e a necessidade da transformação do servidor público*. Recuperado de: http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/38/2013_38_6812.pdf. Acesso em: 16 abr. 2018.

Supremo Tribunal Federal. *Discurso proferido, em 12/09/2016, pelo ministro Celso de Mello, em nome do Supremo Tribunal Federal, na solenidade de posse da ministra Cármen Lúcia como presidente da Suprema Corte do Brasil*. (2016). Recuperado de: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/DISCURSOPROFERIDOPOROCASIAODASOLENIDADEDEPOSEDAMINISTRACRMENLCIANAPRESIDNCIADASUPREMACORTEDOBRASIL.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2018.

Weber, M. (2000). “Grand Sociology”: the origins and composition of *Wirtschaft und Gesellschaft: Soziologie*. *History and Theory*, 39, 139-364.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman Editora.

Anexo 1: Questionário de pesquisa

Pesquisa sobre o Clima Organizacional do Tribunal de Justiça do Maranhão - TJMA

Solicitação importante: Este questionário faz parte da Dissertação de mestrado em gestão das organizações e conto com sua colaboração para a coleta de dados de pesquisa a fim de auxiliar na conclusão do curso e no aperfeiçoamento do nosso local de trabalho.

Caro servidor, antes de responder o questionário, forneça, por favor, as informações abaixo solicitadas. Suas respostas são confidenciais, você não será identificado.

A presente pesquisa compreende duas partes:

1ª Parte - relativa ao perfil do participante (sem identificação do mesmo);

2ª Parte - 20 questões sobre Clima Organizacional

VAMOS COMEÇAR!

***Obrigatório**

1a Parte - Perfil do Servidor

Você é do gênero: *

- Masculino
- Feminino

Função e/ou Cargo no TJMA: *

- Técnico
- Auxiliar
- Analista
- Comissionário de menor
- Oficial de Justiça
- Comissionado
- Outro

Categoria funcional: *

- Efetivo
- Em estágio probatório
- Cargo de Comissão

- Outro

Local de Trabalho: *

- ESMAM
- Sede do TJMA ou Anexos Administrativos
- Corregedoria Geral da Justiça - CGJ/MA
- Fórum / Varas / Comarcas ou Juizados da Grande Ilha de São Luís
- Fórum / Varas / Comarcas ou Juizados do Interior do Estado do Maranhão

Atividades desenvolvidas *

- Administrativa (meio)
- Judiciária (fim)

Exerce cargo de Chefia, Direção ou assessoramento? *

- Sim
- Não

Escolaridade: *

- Primeiro grau
- Segundo Grau
- Superior Completo
- Superior em Andamento
- Pós-Graduação
- Mestrado/Doutorado Completo
- Mestrado/Doutorado em Andamento

Faixa salarial (renda bruta): *

- Até R\$ 2.733,69
- De R\$ 2.733,70 a R\$ 4.331,22
- De R\$ 4.331,23 a R\$ 5.658,59
- De R\$ 5.658,60 a R\$ 6.609,62
- De R\$ 6.609,63 a R\$ 9.917,43
- De R\$ 9.917,44 a R\$ 14.799,69

- De R\$ 14.799,70 a R\$ 22.794,11

2ª Parte - Pesquisa de Clima

Instruções para o preenchimento.

Este questionário deve ser respondido de acordo com o que você percebe no seu ambiente de trabalho. Responda cada item considerando a situação atual. Aquilo que de fato você observa no seu cotidiano no órgão (Tribunal de Justiça do Maranhão). Relembrando que suas respostas são confidenciais, você não será identificado. Nas questões que se referem ao seu chefe, considere ações gerenciais que o afetam, provenientes do seu chefe imediato. Para efeito de padronização, a nomenclatura UNIDADE deverá ser entendida como o Setor, Serviço, Secretaria ou Vara de trabalho onde você executa suas funções. Em cada questão marque a alternativa que melhor represente sua resposta.

1. Os objetivos da minha área estão claramente definidos. *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

2. Disponho de instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que realizo. *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3. Meu chefe toma decisões importantes consultando a opinião da equipe. *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

4. A qualidade na realização do meu trabalho é valorizada no meu local de trabalho.
*

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

5. No meu local de trabalho os servidores têm clareza quanto ao padrão de desempenho deles esperado. *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

6. A minha equipe se preocupa com a obtenção de resultados. *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

7. No meu local de trabalho há pessoas protegidas pelo chefe e outras ignoradas. *
Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

8. Sinto que minha competência é ignorada pelo meu chefe. *

- Discordo Totalmente

- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

9. As condições físicas (de higiene, iluminação, arejamento, ruído e/ou temperatura) são adequadas para o desempenho do meu trabalho. *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

10. Na minha equipe, é inadequada a divisão de tarefas, sobrecarregando mais algumas pessoas do que outras. *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

11. Sinto orgulho de fazer parte desta Unidade. *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

12. Na minha Unidade, existe a preocupação com as melhores práticas na realização dos trabalhos. *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

13. No meu trabalho, me sinto estimulado e motivado pelo meu chefe. *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

14. Os treinamentos oferecidos pelo tribunal foram importantes para o meu aperfeiçoamento profissional. *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

15. O salário é o elemento que mais me motiva no trabalho. *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

16. Por um salário maior eu sairia do Tribunal de Justiça/Comarca para atuar em outro Órgão Público. *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

17. Considero-me realizado (a) profissionalmente como servidor (a) do Tribunal de Justiça do Maranhão. *

- Discordo Totalmente

- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

18. Não existem critérios para ocupação de cargos/funções no Tribunal. *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

19. Na minha Unidade de trabalho, valoriza-se mais o cumprimento do horário do que a qualidade de serviço executado. *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

20. As informações necessárias para o bom desempenho das tarefas são repassadas a todos os servidores. *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Chegamos ao fim da pesquisa...Grata pela atenção!!!

"A satisfação que o nosso trabalho nos proporciona é sinal de que soubemos escolhê-lo."
(Clarice Lispector)